

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EVALUASI KINERJA PARA PEGAWAI DI KANTOR PEMERINTAHAN

Oleh: Jafar Abdurrahman
Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Iskandar Thani Banda Aceh

Abstrak

Kinerja dalam sebuah lembaga kantor pemerintahan membutuhkan pegawai-pegawai yang mampu mengelola segala bidang kinerja yang telah ditetapkan. Kinerja para pegawai-pegawai tersebut tidak lepas dari tanggung jawab pemimpin maupun atasan. Karena setiap yang dilakukan oleh pegawai-pegawai merupakan tanggung jawab pimpinan untuk mendorong dan memotivasi dalam mengatur kinerjanya. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah Untuk mengetahui (1) Evaluasi kinerja para pegawai kantor pemerintahan selama ini terjadi, (2) Faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja para pegawai kantor pemerintahan dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan, (3) Mendorong para pegawai kantor pemerintahan untuk tetap menjalankan kinerjanya. Pengumpulan data-data dari analisis jurnal ini adalah dengan mengobservasi, mewawancarai beberapa staf pegawai yang ada di kantor pemerintahan dan dokumentasi dari berbagai surat-surat maupun berita-berita yang akurat. Hasil analisis menunjukkan bahwa evaluasi kinerja para pegawai dilihat dari dua bagian. *Pertama* dilihat dari kinerja dalam sebuah organisasi. Hal ini dilihat dari kemampuan pegawai dalam menangani segala pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. *Kedua* dilihat dari bagaimana seorang pegawai dapat menjalankan segala tujuan, visi dan misinya dalam kinerjanya. Jadi untuk mendorong kinerja para pegawai kantor pemerintahan untuk tetap menjalankan kinerjanya diperlukan sebuah dukungan dan motivasi khusus pada pegawai-pegawai tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat dinyatakan pada dua fungsi yaitu tugasnya terhadap suatu lembaga seperti lembaga pemerintahan dan tugasnya sebagai individu yang mampu mewujudkan segala tujuan, visi dan misi kantor pemerintahan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Kata Kunci: Evaluasi Kinerja , Pegawai Kantor Pemerintahan

PENDAHULUAN

Lembaga sebuah pemerintahan memerlukan suatu kinerja yang dapat meningkatkan kualitas kantor pemerintahannya. Sebuah kinerja yang akan berjalan di sebuah lembaga pemerintahan memerlukan sebuah evaluasi. Jadi makna dari evaluasi secara garis besar dapat dikatakan adalah pemberian nilai terhadap kualitas sesuatu. Selain dari itu, evaluasi juga dapat dipandang sebagai proses merencanakan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan. Dengan demikian, Evaluasi merupakan suatu proses yang sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan sampai sejauh mana tujuan-tujuan pengajaran telah dicapai oleh siswa.¹

¹ Ana Ratna Wulan, Pengertian dan Esensi Konsep Evaluasi, Esesmen, Tes dan Pengukuran, *Jurnal*, FPMIPA Universitas Pendidikan Indonesia, h. 5

Evaluasi itu dapat dikembangkan dalam berbagai bentuk bidang, contohnya pada bidang evaluasi kerja. Jadi untuk meningkatkan kemajuan dan ketepatan untuk berjalannya sebuah pemerintahan, maka diperlukan sebuah evaluasi kinerja. Hal ini dikarenakan evaluasi kerja dapat memberikan dorongan dan motivasi kerja baik untuk pimpinan maupun bawahan-bawahannya. Bahkan dengan adanya evaluasi kerja, maka dapat berjalannya sebuah rencana yang akan direncanakan sesuai dengan prosedur yang telah disepakati. Perkembangan sebuah lembaga pemerintahan dapat ditunjukkan, bagaimana sebuah lembaga tersebut dapat mengelola dan membuat sebuah rancangan khusus, untuk dikembangkan.

Evaluasi kerja yang diperlukan merupakan sebagai sebuah rencana yang ada pada diri mereka untuk menciptakan dan merencanakan sebuah lembaga pemerintahan yang memiliki kinerja yang sesuai dengan aturan yang telah berlaku. Evaluasi kerja dalam sebuah pemerintahan harus dilihat dari berapa besar jumlah karyawan dan keabsahan sebuah informasi tentang evaluasi kerja tersebut.

Evaluasi kerja dapat dilakukan dengan adanya sebuah sistem ataupun aturan khusus yang dibuat oleh lembaga pemerintahan untuk menentukan aturan yang ada. Oleh karena itu, evaluasi kerja merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana tindak lanjut atas perbedaan itu. Jadi, tampak jelas, bahwa untuk melakukan evaluasi dibutuhkan tolok ukur tertentu sebagai acuan, seperti misalnya yang terdapat dalam suatu program kerja. Program kerja pada gilirannya akan dilaksanakan dan dievaluasi. Jadi, untuk menjawab apa saja medan bisnis yang telah diprogramkan untuk direalisasikan.²

Oleh karena itu, evaluasi kerja pada sebuah lembaga pemerintahan dapat dilihat pada evaluasi kinerja para pegawai kantor pemerintahan. Evaluasi kinerja para pegawai dilakukan untuk melihat sejauh mana peran para pegawai dalam mengelola dan menjalankan kinerjanya dalam lembaga pemerintahannya. Sehingga kinerja para pegawai akan menentukan, bagaimana perkembangan sebuah lembaga kantor pemerintahan. Jadi pegawai-pegawai yang bekerja di sebuah lembaga pemerintahan membutuhkan pengawasan dari atasannya untuk dibimbing dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Karena bimbingan dari seorang atasan sangat berpengaruh terhadap cara kinerja pegawai kantor pemerintahan tersebut. Banyak faktor yang mempengaruhi segala bidang kinerja para pegawai yang dapat menunjang perkembangan sebuah kantor pemerintahan, salah satunya mengenai kinerja para pegawai.

² Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 11.

Permasalahan selama ini dapat dilihat bahwa, fenomena tentang evaluasi kinerja para pegawai di sebuah lembaga pemerintahan, adanya tolak ukur yang berbeda-beda, baik dalam bidang proses kerjanya maupun bidang penentuan-penentuan jabatan para pegawai menurut tingkatannya. Sesuai dengan masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk mengangkat sebuah judul analisis jurnal tentang “*Faktor yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Kantor Pemerintahan*”.

Perumusan Masalah

1. Bagaimana evaluasi kinerja para pegawai kantor pemerintahan selama ini terjadi?
2. Apakah faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja para pegawai kantor pemerintahan dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan?
3. Apakah yang mendorong para pegawai kantor pemerintahan untuk tetap menjalankan kerjanya?

Tujuan

1. Untuk mengetahui evaluasi kinerja para pegawai kantor pemerintahan selama ini terjadi.
2. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja para pegawai kantor pemerintahan dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
3. Untuk mengetahui yang mendorong para pegawai kantor pemerintahan untuk tetap menjalankan kerjanya.

DASAR TEORI

Evaluasi

Evaluasi merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana tindak lanjut atas perbedaan itu. Jadi tampak jelas bahwa untuk melakukan evaluasi dibutuhkan tolak ukur tertentu sebagai acuan, seperti misalnya yang terdapat dalam suatu program kerja. Program kinerja ini pada gilirannya akan dilaksanakan dan di evaluasi.³

Evaluasi adalah memberikan penilaian terhadap hasil kinerja dari sebuah program atau proyek yang dilaksanakan secara multi pihak. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui respon,

³ Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 43.

hasil, dan dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan sebuah program atau proyek. Penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek ini hendaknya dilakukan secara partisipatif oleh kelompok yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau proyek tersebut.

Untuk pelaksanaan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek membutuhkan adanya prinsip, kriteria dan indikator yang jelas. Respon, hasil dan dampak dari kinerja harus bisa diungkapkan dengan rinci dan terukur. Penilaian dilakukan dengan membandingkan antar waktu, yaitu sebelum pelaksanaan program dan sesudah pelaksanaan program atau proyek. Kegiatan evaluasi terkadang menjadi sebuah hal biasa dalam pelaksanaan program atau proyek apabila metode, alat dan konsep evaluasi dilakukan oleh sipelaksana program atau proyek. Kegiatan evaluasi yang dilakukan secara partisipatif oleh kelompok sasaran akan menjadi proses pembelajaran bersama oleh semua pihak. Agar proses ini dapat menjadi pembelajaran bersama diperlukan syarat bahwa konsep, metode, dan alat evaluasi yang akan digunakan sengaja dirancang untuk memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek yang dijalankan.⁴

Banyak pihak yang merasa tidak puas ketika melakukan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek. Ketidakpuasan ini bisa disebabkan karena tidak adanya kesempatan bagi para pihak untuk berbagi gagasan, kepentingan, pengalaman dan pengetahuan dalam sebuah forum. Penyebab yang lain bisa karena ketakutan para pihak terhadap benturan konflik yang kemungkinan muncul dalam forum dan menjadikan sebagian pihak merasa terintimidasi. Ketika penilaian kinerja tersebut dilakukan dalam kelompok maka manfaat yang bisa diambil oleh para pihak adalah mereka akan bisa saling berbagi gagasan, kepentingan, pengalaman kerja dalam kelompok ini juga merupakan proses pembelajaran yang dilakukan para pihak untuk memberikan suatu evaluasi dengan jujur dan mudah. Melalui manfaat yang bisa diambil oleh para pihak ini, maka kelompok-kelompok sasaran dari suatu program atau proyek yang telah dilakukan secara multi pihak.

Evaluasi kinerja yang efektif merupakan proses yang berkesinambungan, dan dapat dikatakan melibatkan dua pertanyaan: “apakah pekerjaan telah dikerjakan secara efektif?” dan “Apakah keterampilan dan kemampuan karyawan telah sepenuhnya digunakan?”. Pertanyaan pertama cenderung berorientasi pertimbangan, sementara yang kedua lebih berorientasi pengembangan. Pada umumnya, evaluasi seharusnya berfokus menerjemahkan tanggung jawab pekerjaan ke dalam aktivitas sehari-hari karyawan. Tanggung jawab pekerjaan

⁴ Awang Sang Afri, *Panduan Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa Hutan*, (Yogyakarta: French Agricultural Research Centre for International Development, 2008), h. 112-116.

ditentukan atas dasar suatu analisis pekerjaan yang menyeluruh, suatu prosedur yang dibahas secara mendetail. Evaluasi kinerja seharusnya memusatkan pada kinerja pekerjaan, bukan individu. Jika pekerjaan seorang insinyur prianti lunak diberikan melalui komunikasi elektronik dan dia mengirimkan pekerjaan yang telah selesai melalui e-mail kepada seseorang yang tidak dia kenal, apakah fakta bahwa dia tidak dapat mengekspresikan dirinya sendiri dengan baik.⁵

Kinerja

Kinerja Sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata job performance atau aktual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kinerja karyawan juga dapat diartikan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan, sebaliknya kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut. Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan kegiatan dilaksanakan. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.⁶

⁵ John M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 47.

⁶ Dirk Malaga Kusuma, Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur, *Jurnal Administrasi Negara*, Vol 1 No 4, 2013, h. 1388-1400.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut A. Dale Timple, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi

Evaluasi Kinerja Pegawai

Definisi penilaian (*evaluating*) adalah: “Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:⁷

- 1) Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.
- 2) Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen.
- 3) Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai”

Sedangkan fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan dalam jurnal sebagai berikut:

- 1) Memberikan balikan kepada aparaturnya mengenai kinerjanya.
- 2) Alat promosi dan demosi.
- 3) Promosi dapat berupa kenaikan gaji
- 4) Alat memotivasi ternilai.
- 5) Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja.
- 6) Konseling kinerja buruk

Penilaian Kinerja

⁷ Aniwati, Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Busang Sanggata Kabupaten Kutai Timur, *Jurnal Administrasi Negara*, Vol 2 No 4, 2014, h. 1852-1865

Penilaian kinerja merupakan proses di mana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. Sedangkan menurut Simamora penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja Individu karyawan. Untuk lebih memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam sebuah organisasi untuk dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan. Selanjutnya menurut Hasibuan mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Bahkan penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan di mana peningkatan tersebut itu.⁸

Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Menurut Tika dalam Jurnal Aiwati (2014) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut.⁹

Dalam hal ini dijelaskan lebih mendalam oleh Wungu dan Brotoharsojo menyatakan bahwa tolok ukur kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan:¹⁰

- 1) Hasil kerja, yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja yang akan dicapai oleh pegawai dibandingkan target atau sasaran kerja individu pada jabatannya.

⁸ Herjuliani, Analisis Kerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Melayu Kota Piring Tanjung Pinang, *Naskah Publikasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim RajaAli Haji, Tanjungpinang, 2017, h. 4-5

⁹ Aniwati, Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Busang Sanggata Kaabupaten Kutai Timur, *Jurnal Administrasi Negara*, Vol 2 No 4, 2014, h. 1852-1865

¹⁰ Herjuliani, Analisis Kerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Melayu Kota Piring Tanjung Pinang, *Naskah Publikasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim RajaAli Haji, Tanjungpinang, 2017, h. 4-5

- 2) Keterampilan kerja, adalah kemahiran pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas praktis-praktis menggunakan peralatan, manual baku atau teknis administratif tertentu.
- 3) Disiplin, yaitu kesediaan pegawai untuk teratur dalam bekerja agar segala sesuatu berjalan tertib dan lancar.
- 4) Peningkatan tugas jabatan, adalah kemampuan dan kesediaan pegawai untuk menyelesaikan tugas jabatan yang lebih berat dari pada yang telah dilaksanakannya sehari-hari.

Berdasarkan dari pendapat di atas, maka dapat diketahui bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi, dapat dinilai dari hasil kerja yang dihasilkan pegawai baik itu secara jumlah atau kuantitas maupun dari mutu ataupun kualitas kerjanya, keterampilan kerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan seperti peralatan kerja ataupun aturan dan prosedur kerja yang ada, disiplin pegawai baik sewaktu kerja maupun dalam lingkungan organisasi terutama di dalam memanfaatkan jam kerja.

Pengukuran Kinerja

Dwiyanto dalam Pasolong menjelaskan beberapa pengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

- a. Produktivitas.

Tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan salah satu indikator kinerja yang penting. Sedangkan yang dimaksud dengan produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional, adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini (harus) lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

- b. Kualitas Layanan.

Cendrung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi

mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan sering kali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik.

c. Responsivitas (Daya Tanggap).

Kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan birokrasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

d. Responsibilitas.

Menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e. Akuntabilitas.

Menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan birokrasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Disiplin Pegawai

Disiplin kerja sangat penting bagi seorang pegawai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sikap disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai sangat penting, tanpa disiplin kerja pegawai yang baik sulit bagi suatu organisasi mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja adalah adalah: “Suatu sikap menghormati, patuh dan taat terhadap peraturan–peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikannya kepadanya”.¹¹

Metode yang digunakan dalam Evaluasi

Evaluasi kinerja sebuah program atau proyek biasanya dilakukan diakhir pelaksanaan program atau proyek yang melibatkan para pihak diperlukan kegiatan evaluasi kinerja secara multi pihak juga, karena para pihak tersebut akan merasakan hasil dan dampak yang berbeda-beda berdasarkan pada proses, pengetahuan dan pengalaman masing-masing dalam keterlibatannya pada proyek tersebut. Untuk memperoleh hasil dan manfaat yang diharapkan maka pemilihan metode dan alat yang tepat menjadi kebutuhan pokok dalam evaluasi ini. ketika konsep evaluasi telah disusun dengan sangat baik, tetapi metode yang digunakan tidak mendukung pada kebutuhan para pihak untuk memahami arti penting evaluasi ini, maka proses dan hasil dari pelaksanaan evaluasi tidak akan memenuhi tujuan dan manfaat yang diharapkan oleh semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek ini. ketika proses evaluasi ini tidak menggunakan metode yang tepat, maka kegiatan evaluasi yang dilakukan akan tidak efektif dan tidak efisien.

Metode yang digunakan dalam evaluasi kerja sebuah program atau proyek ini adalah pertemuan yang dikemas dalam model fasilitasi multi pihak. Metode ini mengutamakan peran aktif para pihak dalam pertemuan untuk evaluasi kinerja. Metode fasilitasi yang digunakan adalah “diskusi terstruktur”, yaitu suatu proses diskusi yang dilakukan secara bertahap sehingga kegiatan evaluasi ini akan terfokus, efisien, dan efektif. diskusi terstruktur merupakan metode yang dapat dipakai pada kondisi waktu yang terbatas. Dalam diskusi ini memungkinkan para peserta untuk bertukar pendapat dan gagasan dari topik yang dibahas, menyelesaikan masalah, menyusun strategi dan mengambil sebuah keputusan. Diskusi dilakukan dengan menggunakan arah yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dalam

¹¹ Aniwati, Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Busang Sanggata Kaabupaten Kutai Timur, *Jurnal Administrasi Negara*, Vol 2 No 4, 2014, h. 1852-1865

proses diskusi tersebut. Dengan diskusi ini peserta akan mampu mengembangkan pengetahuan, pengalaman, informasi dan gagasan yang dimilikinya.

Diskusi ini memerlukan seorang fasilitator yang mampu memahami dan menguasai materi yang didiskusikan oleh kelompok. Fasilitator yang berasal dari kelompok yang berperan dalam sebuah program atau proyek akan memiliki cara penilaian yang tepat (objektif). Keberadaan fasilitator yang berasal dari kelompok yang berperan dalam sebuah program atau proyek akan terhindar dari adanya kepentingan dan interview (campur tangan) terhadap hasil penilaian.

Persiapan Pelaksanaan Evaluasi Kinerja sebuah Program atau Proyek

Persiapan yang harus dilakukan untuk pelaksanaan evaluasi kinerja sebuah program atau proyek adalah terkait dengan persiapan waktu, tempat, pengaturan ruangan pertemuan, peralatan, peserta, fasilitator, dan alat evaluasi yang akan digunakan. Untuk kelancaran kegiatan tersebut maka perlu persiapan yang baik, sehingga tujuan dan manfaat dari pelaksanaan evaluasi kinerja ini akan dapat tercapai.

METODELOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah menggunakan penelitian deskriptif. penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam penelitian deskriptif tidak diperlukan administrasi dan pengontrolan terhadap perlakuan. Penelitian deskriptif merupakan penelitian bukan eksperimen, karena tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala atau keadaan.¹²

Pendekatan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif lebih banyak menggunakan logika hipotetiko verifikatif. Pendekatan tersebut dimulai dengan berpikir deduktif untuk menurunkan hipotesis, kemudian melakukan pengujian di lapangan.¹³ Menurut Sugiyono mengatakan bahwa penelitian kualitatif pada umumnya disusun berdasarkan masalah yang ditetapkan¹⁴. Dengan demikian

¹² Fenti Hikmawati, *Metodelogi Penelitian*, (Depok:Rajawali Pers, 2017), h. 87.

¹³ Margono, *Metodelogi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), h. 35

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta,2013), h. 11

judul penelitiannya harus sudah spesifik dan mencerminkan permasalahan dan variabel yang akan diteliti, teori yang digunakan, instrumen penelitian yang dikembangkan, teknik analisis data, serta kesimpulan. Penelitian kualitatif bersifat holistik, jumlah teori yang dimiliki oleh peneliti kualitatif lebih banyak jauh lebih banyak karena harus disesuaikan dengan fenomena yang berkembang di lapangan.

Sedangkan yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menempuh beberapa langkah, yaitu observasi dan wawancara. Observasi yaitu meliputi kegiatan yang dilakukan terhadap objek dengan menggunakan alat indra.¹⁵

Jadi observasi di sini adalah mengamati secara langsung terhadap objek penelitian melalui kelima alat indra, baik melalui penglihatan yaitu mata, penciuman yaitu hidung, pendengaran yaitu telinga, peraba dengan kulit atau organ tubuh lainnya dan melalui pengecap yaitu lidah. Pada penelitian ini observasi yang digunakan oleh peneliti adalah observasi partisipan, di mana peneliti terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diteliti.

Wawancara adalah merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.¹⁶ Pendapat lain mengatakan bahwa wawancara adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada para responden. Wawancara bermakna berhadapan langsung antara interview dengan responden, dan kegiatannya dilakukan secara lisan.¹⁷ Wawancara dilakukan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja para pegawai di kantor pemerintahan.

Dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang sudah tersedia dalam catatan dokumen.¹⁸ Dokumentasi dalam

¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h.47

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, h. 85

¹⁷ Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h.39.

¹⁸ Basrowi Bungin, *Metode Penelitian Sosial & Ekonomi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h.158

penelitian ini adalah dengan melengkapi surat-surat penelitian dan foto-foto hasil penelitian. Hal ini sebagai bukti telah jalannya proses penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja pegawai kantor pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja para pegawai pemerintahan selama ini membutuhkan pengawasan dari atasannya ataupun pimpinan. Karena kinerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut dilakukan berdasarkan jabatan-jabatannya masing-masing. Bahkan faktor yang mempengaruhinya juga terdapat pada sistem yang harus diikuti sesuai dengan prosedurnya. Karena prosedur yang telah ditetapkan oleh sebuah lembaga pemerintahan tersebut harus dijalankan oleh para pegawai yang ada di kantor pemerintah tersebut. Jadi untuk mendorong kinerja para pegawai kantor pemerintahan untuk tetap menjalankan kinerjanya diperlukan sebuah dukungan dan motivasi khusus pada pegawai-pegawai tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat dinyatakan pada dua fungsi yaitu tugasnya terhadap suatu lembaga seperti lembaga pemerintahan dan tugasnya sebagai individu yang mampu mewujudkan segala tujuan, visi dan misi kantor pemerintahan sesuai dengan aturan yang berlaku.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja para pegawai kantor pemerintahan memerlukan dorongan dan motivasi secara langsung dari pimpinan maupun atasannya. Hal ini dikarenakan pegawai-pegawai tersebut memiliki dua bagian kinerjanya. *Pertama* dalam bidang organisasi, yaitu harus mampu bertanggung jawab terhadap kinerjanya di lembaga pemerintahan. *Kedua* pegawai tersebut harus memiliki tujuan, visi dan misi untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Sebagaimana diketahui bahwa kinerja para pegawai sangat berpengaruh terhadap penilaian masyarakat lain terhadap perkembangan lembaga kantor pemerintahan yang dipekerjakannya. Kesuksesan sebuah lembaga pemerintahan tergantung dari kinerja para pegawai-pegawai dan pimpinan yang

mengelolanya. Sehingga untuk meningkatkan evaluasi kinerja para pegawai harus mampu mengimplementasikan seluruh kemampuannya secara leluasa dalam mengerjakan segala kegiatan yang ada dalam instansi tersebut.

Oleh karena itu, untuk mengevaluasi kinerja para pegawai secara lebih baik. Diperlukan kemauan dari diri pegawai-pegawai tersebut untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Sehingga kinerja pegawai dalam suatu organisasi, dapat dinilai dari hasil kerja yang dihasilkan pegawai baik itu secara jumlah atau kuantitas maupun dari mutu ataupun kualitas kerjanya, keterampilan kerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan seperti peralatan kerja ataupun aturan dan prosedur kerja yang ada, disiplin pegawai baik sewaktu kerja maupun dalam lingkungan organisasi terutama di dalam memanfaatkan jam kerja.

SARAN

Kedepannya diharapkan pegawai-pegawai pemerintahan, akan selalu melakukan kinerjanya secara optimal. Karena untuk kemajuan lembaga pemerintahan dan kemakmuran masyarakat sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- Ana Ratna Wulan, Pengertian dan Esensi Konsep Evaluasi, Esesmen, Tes dan Pengukuran, *Jurnal*, FPMIPA Universitas Pendidikan Indonesia
- Aniwati, 2014, Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Busang Sanggata Kaabupaten Kutai Timur, *Jurnal Administrasi Negara*, Vol 2 No 4
- Awang Sang Afri, 2008, *Panduan Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa Hutan*, Yogyakarta: French Agricultural Research Centre for International Development.
- Basrowi Bungin, 2011, *Metode Penelitian Sosial & Ekonomi* Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Dirk Malaga Kusuma, 2013, Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur, *Jurnal Administrasi Negara*, Vol 1 No 4
- Fenti Hikmawati, 2017, *Metodelogi Penelitian*, Depok:Rajawali Pers
- Herjuliani, 2017, Analisis Kerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Melayu Kota Piring Tanjung Pinang, *Naskah Publikasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim RajaAli Haji, Tanjungpinang
- Husein Umar, 2005, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- John M. Ivancevich, 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Joko Subagyo, 2004, *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Margono, 2000, *Metodelogi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta,