

MENGUNGKAP MAKNA PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENDIDIKAN PELATIHAN DAERAH KABUPATEN PASURUAN

Nike Lidiawati¹, Darti Djuharni², Tachjuddin³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Malangkuçewara, Malang, Indonesia
Email korespondensi: ¹ dartidjuharni@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap makna Penilai Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Pasuruan. Pendekatan Etnometodologi digunakan dalam penelitian ini karena merupakan ciri khas metode ini untuk melihat kegiatan rutin yang dilakukan setiap harinya. Analisis dilakukan sesuai dengan tahapan dalam etnometodologi, yaitu indeksikalitas, refleksifitas, dan aksi kontekstual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada beberapa kategori, yaitu sesuai Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI); kualitas hasil kerja; dan adanya komunikasi, kerjasama, dan koordinasi yang baik. Penilaian kinerja yang telah dilakukan ini mengandung makna adanya tenggang rasa, saling menghormati, dan gotong royong. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan kepada pemerintah daerah terkait dengan penilaian kinerja yang harus dilakukan.

Kata Kunci : *etnometodologi; kerjasama; komunikasi; kualitas kerja; penilaian kinerja*

ABSTRACT

This study aims to reveal the meaning of the State Civil Apparatus Performance Appraiser (ASN) in the Regional Employment and Training Education Agency (BKPPD) Pasuruan Regency. The ethnomethodology approach is used in this study because it is the hallmark of this method to see the routine activities carried out every day. The analysis was carried out according to the stages in ethnomethodology, namely indexicality, reflexivity, and contextual action. The results showed that the performance appraisal was based on several categories, namely according to the Main Tasks and Functions (TUPOKSI); quality of work; and good communication, cooperation and coordination. This performance appraisal has the meaning of tolerance, mutual respect, and mutual cooperation. The results of this study are expected to be considered by the local government regarding the performance assessment that must be carried out.

Keywords: *communication; ethnomethodology; performance appraisal; quality of work; teamwork*

KETERANGAN ARTIKEL

Riwayat Artikel: diterima: 14 April 2021; direvisi: 7 Juni 2021; disetujui: 25 Juni 2021

Klasifikasi JEL: J24

Cara mensitasi: Lidiawati, N., Djuharni, D., & Tachjuddin. (2021). Mengungkap Makna Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Daerah Kabupaten Pasuruan. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 7(1), 63– 74. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v7i1.3268>



PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi publik mengharapkan terjadinya perubahan paradigma pelayanan sektor publik berdasarkan efisiensi, responsif, kejujuran, keadilan, dan keterbukaan (Niode, 2012). Dalam era reformasi birokrasi yang semakin menantang, kinerja yang dimiliki pegawai dituntut untuk terus meningkat. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja pegawai dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu

meningkatkan kualitas pegawai (Riyadi, 2011). Pemerintah tengah bekerja keras melakukan penataan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN). Banyaknya pegawai di bidang administratif dianggap menjadi penyebab lemahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Para PNS juga dianggap kalah dengan pegawai swasta lantaran tidak adanya beban dan target yang ditetapkan (Sugianto, 2017). Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian dalam upaya reformasi itu adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan manajemen sumber daya manusia (Kusuma, 2013).

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran yang sangat penting dalam menunjang beroperasinya suatu organisasi atau instansi, karena SDM merupakan penggerak dalam organisasi yang berperan aktif mencapai tujuan yang ditetapkan (Rohman dkk., 2012). Menurut suatu organisasi dikatakan berhasil jika SDM-nya dapat menjalankan fungsi dengan optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dinamika ini memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien untuk menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan (Juliningrum & Sudiro, 2013). Selain itu lingkungan kerja memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas kerja SDM, karena lingkungan yang memuaskan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja pegawai (Potu, 2013).

Kinerja pegawai menurut Murty & Hudiwinarsih (2012) dapat dipengaruhi oleh adanya kompensasi, motivasi, dan komitmen dari pegawai itu sendiri. Selain itu kedisiplinan juga akan membantu tercapainya tujuan organisasi, karena disiplin merupakan aturan-aturan yang harus dijalankan dan harus ditaati baik oleh atasan maupun bawahan (Liana & Irawati, 2014). Pegawai akan berprestasi kerja apabila memiliki disiplin dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Menurut Prabasari & Netra (2013) motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui komunikasi yang baik dan efektif bagi semua pegawai karena dengan motivasi kerja yang semakin meningkat disiplin kerja juga diharapkan semakin baik. Pemberian motivasi bagi pegawai merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam kehidupan berorganisasi, selain motivasi dan komunikasi sebuah organisasi juga membutuhkan kerja sama tim yang solid untuk bisa melengkapi proses pencapaian tujuan organisasi (Lawasi & Triatmanto, 2017). Pengukuran kinerja hendaknya diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan keterampilan dan kompetensi masing-masing individu berbeda-beda, ada yang keterampilan teknisnya lebih unggul daripada rekan sekerjanya, dalam hal lain keterampilan di bidang konseptual lemah. Pengelolaan kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan keefektifan perusahaan secara keseluruhan (Indayati, dkk., 2012). Hal ini juga disampaikan oleh Kampkötter (2017) yang menyebutkan bahwa antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terlebih lagi jika dimotivasi dengan pemberian reward dalam bentuk moneter.

Peneliti terdahulu yang mengkaji kinerja Aparatur Sipil Negara adalah Rizaldy (2014). Dalam penelitiannya, ia mengungkapkan bahwa kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang. Penelitian lain dilakukan oleh Achmad dkk. (2018), mereka mengungkapkan bahwa motivasi, disiplin, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Takar. Penelitian terkait kinerja pegawai juga disampaikan oleh Arifin (2017) yang mendukung bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja namun disiplin berpengaruh negatif. Penelitian yang dilakukan oleh Haidir (2013) pada Kantor Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa

Daerah (BPMPD) Provinsi Sulawesi Tengah menyimpulkan bahwa indikator kualitas layanan, responsibilitas dan responsivitas serta akuntabilitas sudah berada pada katagori cukup baik, namun produktivitas belum maksimal disebabkan faktor SDM dan kedisiplinan pegawai yang kurang. Dalam penelitiannya juga diuraikan faktor-faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi Kinerja pegawai BPMPD Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, di artikel ini peneliti ingin melakukan kajian tentang kinerja ASN pada BKPPD Kabupaten Pasuruan dengan mendasarkan penelitian yang dilakukan oleh Haidir (2013). Bedanya penelitian ini dengan Haidir (2013) terutama pada jenis, obyek, dan tujuan penelitian yang dilakukan. Haidir (2013) menggunakan pendekatan kuantitatif dalam mengungkap hasil penelitiannya, obyek penelitian di Sulawesi Tengah, dan tujuannya adalah menguji pengaruh antara kinerja dan kepuasan kerja, sedangkan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk mengungkap makna dari penilaian kinerja yang dilakukan terhadap ASN di BKPPD Kabupaten Pasuruan. Pemilihan obyek penelitian ini dilakukan karena BKPPD merupakan salah satu instansi pemerintah yang melayani manajemen kepegawaian untuk semua instansi di jajaran wilayah Kabupaten Pasuruan. Banyaknya kegiatan yang harus dilakukan instansi ini dengan jumlah pegawai yang terbatas menjadi sorotan peneliti untuk melihat bagaimana kinerja pegawai itu dinilai. Selain itu penilaian kinerja yang dilakukan setiap atasan terhadap bawahannya, meskipun ada pedoman yang digunakan, tetapi subyektifitas penilai tetap mendominasi cara dan nilai yang diberikan (Grund & Przemecck, 2012).

KAJIAN LITERATUR

Kinerja Pegawai

Setiap pegawai dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik pada organisasinya. Menurut Bernadin & Russel (2017) kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu, sedangkan menurut Robbins (2001), kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif, terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu. Jadi jika seseorang telah diterima, ditempatkan pada suatu organisasi atau unit kerja tertentu mereka harus dikelola agar menunjukkan kinerja yang baik. Siapa yang bertanggung jawab terhadap kinerja mereka adalah setiap pemimpin pada semua level.

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Potu (2013) kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin, memotivasi pegawai dan selalu memperhatikan pegawai dalam bekerja.

Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi. Organisasi perlu mengidentifikasi dan menyediakan umpan balik yang bisa membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang akan berdampak pada kinerja organisasi.

Semakin tinggi respons umpan balik yang dilakukan organisasi kepada pegawai akan semakin baik pula kinerja organisasi tersebut. Secara umum, kinerja pegawai diyakini dipengaruhi oleh kompensasi, motivasi dan komitmen dari pegawai itu sendiri, pada akhirnya kinerja tersebut akan berdampak pada kinerja organisasi (Murty & Hudiwinarsih, 2012). 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 (Abdurrahman, 2017). Dari beberapa pendapat maka dapat diartikan bahwa secara umum kinerja merupakan hasil baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan perusahaan, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam perusahaan.

Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satu di antaranya adalah melalui penilaian kinerja. (Handoko, 2001) mendefinisikan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui nama organisasi yang mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian kinerja perlu dilakukan secara obyektif, tepat, dan harus pula didokumentasikan dengan baik. Di samping itu, penilaian kinerja pegawai merupakan cara untuk memperbaiki pegawai yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dan membuat pegawai mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan organisasi. Hal tersebut akan menambah motivasi pegawai untuk berkinerja dan berinovasi lebih baik lagi, karena masing-masing pegawai dapat bekerja lebih baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya.

Kuantitas dan kualitas aparatur yang tepat dan memadai akan mendorong pada kinerja pegawai lebih produktif dan terarah mencapai tujuan maupun sasaran dalam membangun aparatur pemerintah daerah yang cerdas, bermoral, inovatif, serta profesional. Penilaian kinerja pegawai yang mencakup aspek kuantitas serta kualitas dimaksudkan sebagai langkah administratif dan langkah pengembangan (Noor & Anawati, 2019). Menurut Zulaikah (2019) tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan proses pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya layak untuk dinilai.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor instrinsik dan ekstrinsik. Menurut Sjafridkk. (2007) faktor-faktor tersebut adalah faktor personal yang meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai. Faktor kepemimpinan yang meliputi aspek kualitas manajer, dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada pegawai. Faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi. Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil ataupun perilaku kerja juga diungkapkan Kasmir (2016) yang meliputi kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian,

motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Berbagai faktor dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan motivasi dan prestasi kerja pegawai dikemukakan oleh Liana & Irawati (2014). Penelitian lain juga dilakukan oleh Akbar dkk. (2020) di Komisi Pemilihan Umum Daerah Istimewa Yogyakarta bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penerapan Sidalih di KPU Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu disiplin kerja, pelatihan dan kepemimpinan, stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan. Hal senada disampaikan pula oleh Murty & Hudiwinarsih (2012) bahwa secara umum, kinerja pegawai diyakini dipengaruhi oleh kompensasi, motivasi dan komitmen dari pegawai itu sendiri, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi.

Noor & Anawati (2019) menjelaskan bahwa penetapan kompensasi dapat mewujudkan efektifitas dan efisiensi kinerja pegawai serta produktivitas program kerja di waktu yang akan datang. Kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan atau kebijakan dalam hal-hal tertentu serta memperhatikan dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai dan instansi pemerintah. Hal senada juga dijelaskan oleh Subianto (2016) kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial atas kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan metode etnometodologi untuk analisis data. Penelitian ini bertujuan mencari penjelasan di balik aktifitas yang dilakukan sekelompok orang dalam suatu komunitas. Objek penelitian adalah Badan Kepegawaian, Pelatihan, dan Pendidikan Daerah Kabupaten Pasuruan. Instansi ini berfungsi menunjang urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Data penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan kepada narasumber terpilih yang mempunyai wewenang dalam menilai kinerja pegawai. Selain melalui wawancara, data juga diperoleh melalui observasi partisipatif dengan ikut serta dalam kegiatan BKPPD. Narasumber dalam penelitian ini sebanyak lima belas orang yang tampak pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Informan Penelitian

Nomor	Jabatan
1.	Plit. Sekretaris/ Kabid Pengadaan, Data dan Pemberhentian
2.	Kasubag Umum dan Kepegawaian
3.	Kasubag Keuangan
4.	Kasubag Penyusunan Program dan Pelaporan
5.	Kasubid Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional
6.	Kasubid Disiplin dan Penghargaan
7.	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama
8.	Bendahara
9.	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama
10.	Perancang Sistem Informasi Kepegawaian
11.	Pengadministrasi Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional
12.	Pengadministrasi Tugas Belajar/Ijin Belajar
13.	Analisis Rencana Program dan Kegiatan
14.	Pengelola Pemanfaatan Barang Milik Daerah
15.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur

Analisis data dilakukan sesuai pendekatan etnometodologi, yaitu melalui indeksikalitas, reflektivitas, dan aksi kontekstual. Analisis pertama, yaitu indeksikalitas dilakukan selama proses pengumpulan data yaitu dengan mencari simbol-simbol dalam keseharian kegiatan ASN dan penilaian yang dilakukan oleh atasan masing-masing. Berikutnya adalah analisis reflektivitas dengan cara memaknai apa yang menjadi simbol dari ungkapan informan dan oleh informan dianggap tidak penting. Hasil reflektivitas peneliti digunakan untuk menjelaskan kepada pembaca apa yang dimaksudkan oleh informan tersebut. Analisis berikutnya adalah analisis aksi kontekstual yang merupakan bentuk akuntabilitas dari aksi organisasional berdasarkan interaksi antar individu pada situs penelitian (Kamayanti, 2016). Pada tahapan ini peneliti menyampaikan hasil analisis dengan lebih jelas agar lebih mudah dipahami oleh pembaca dan merupakan kesimpulan atas temuan yang peneliti peroleh di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan diuraikan bagaimana penilaian kinerja yang dilakukan dan apa maknanya, untuk menemukan makna tersebut dilakukan melalui tahapan analisis, yaitu indeksikalitas, reflektivitas, dan aksi kontekstual. Berdasarkan tahapan analisis tersebut, maka penilaian kinerja yang dilakukan terhadap ASN di lingkungan BKPPD Kabupaten Pasuruan diuraikan berikut ini.

Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI)

Tupoksi ASN telah ditentukan berdasarkan analisis beban kerja yang seimbang dan merata kepada semua pegawai, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Namun demikian, pelaksanaan Tupoksi ini juga tetap memerlukan bimbingan dan pembinaan, karena kemampuan setiap ASN berbeda antara satu dengan lainnya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Kabid Pengadaan, Data dan Pemberhentian berikut ini.

"... kalau menurut saya, khususnya untuk yang ASN ya, sebenarnya mereka sudah paham tentang tupoksinya cuma kadang-kadang ada yang belum mendalami... Sebagian sudah mampu menangani sesuai tupoksi dan apalagi sekarang ada apa namanya kelas jabatan. Jadi berdasarkan kelas jabatan karena dampak dari TPP itu dia bisa, tapi ada yang belum memahami karena mungkin eee... faktor SDMnya yang kurang mumpuni. Itu ada memang belum jadi perlu pembinaannya supaya lebih bisa memahami ..." (Pengadministrasi Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional).

Selain itu adanya TUPOKSI tidak berarti setiap ASN harus melaksanakan tugasnya sendiri tanpa bantuan orang lain karena meskipun suatu pekerjaan menjadi tanggungjawab masing-masing, tapi tidak menutup kemungkinan bekerja sama dengan pihak lain, terutama apabila ASN yang dimaksud tidak menguasai bidang keahlian tertentu. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh Kasubag Keuangan dan Kasubid Disiplin dan Penghargaan.

"Pembagian tugas di Kasubag Keuangan itu sudah sesuai dengan apa kelas jabatan masing-masing. Masing-masing staf itu sudah punya tugas masing-masing sesuai tugasnya itu tapi tidak menutup kemungkinan dalam bekerja itu saling kerjasama jadi sesuatu teamwork jadi tidak sendiri-sendiri saling terkait, saling berhubungan saling bantu membantu."

"... kalau skala subid itu sudah saya bagi sesuai dengan jabatannya. Tapi untuk yang beberapa subid yang lain kalau yang saya lihat ada beberapa yang kekurangan staf akhirnya banyak yang menumpuk di salah satu staf, karena memang mungkin sekarang itu kan banyak yang berdasarkan IT untuk segi pekerjaan jadi dibebankan pada yang bisa komputer akhirnya, bisa IT akhirnya orang-orang

yang sudah tua yang tidak bisa IT ya akhirnya agak lebih ringan seperti itu ...” (Kasubid Disiplin dan Penghargaan).

Berdasarkan wawancara tersebut, pernyataan informan semakin kuat bahwa pelaksanaan pekerjaan sudah berdasarkan standar kerja atau tupoksi masing-masing pegawai, pekerjaan sudah dibagi sesuai analisis jabatan dan analisis beban kerja namun pada kenyataan di lapangan terkendala kompetensi beberapa pegawai. Namun demikian, ada perbedaan informasi yang telah diberikan oleh informan sebelumnya dengan yang disampaikan oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian yang menyatakan bawa tupoksi yang dibebankan banyak yang tidak sesuai karena keterbatasan sumber daya manusia. Dalam kondisi seperti ini, sebagai atasan yang mempunyai staff yang kurang kompeten, maka Kasubag Umum dan Kepegawaian melimpahkan pekerjaan itu kepada staf lain yang lebih kompeten, sehingga staf yang kelimpahan tugas tambahan mempunyai beban yang lebih besar dan lebih berat. Hal ini ditegaskan pula oleh.

“Heem Lek sesuai aturan Insya Allah sudah ... cuma untuk tupoksi lha ini heehee karena terkadang yo keterbatasan Sumber Daya Manusia heheehh ... biasanya itu kalo yang biasane kalo orang sing cepet opo ...cepat tanggap itu heehm malah ditambahi lagi tugasnya...” (Bendahara)

Penambahan tupoksi yang dibebankan kepada seorang pegawai juga dialami oleh Analis Kepegawaian Ahli Pertama yang menceritakan tupoksinya.

“... jadi eee ... ada dua pekerjaan besar yang saya kerjakan gitu loh, kadang pekerjaan utama saya terkalahkan dengan pekerjaan pengadaan.”

Begitu juga yang disampaikan Kasubag Penyusunan Program dan Pelaporan yang mengatakan

“... kalau menurut anjab analisa jabatan itu eeee ... di ... Subag Sungram itu harusnya ada 3 orang yang membantu tetapi karena satu ya sebenarnya itu yaaa..adakalanya over ...”

Perbedaan pendapat sebagaimana diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa tupoksi tidak semata-mata berarti pembagian tugas dilakukan secara “kaku” sesuai analisis jabatan dan beban kerja, tetapi disesuaikan juga dengan kondisi dan situasi yang ada. Hal ini dapat dimaknai adanya fleksibilitas yang dilakukan oleh pimpinan terhadap stafnya, akibatnya ada staff yang pekerjaannya lebih berat dibandingkan dengan yang lain. Hal tersebut karena kelimpahan tugas tambahan dari staf yang kurang mampu melakukan pekerjaan sesuai tupoksinya. Kondisi ini tentu saja akan mempengaruhi juga penilaian atasan terhadap hasil kerja pegawainya.

Kualitas Hasil Kerja Dan Upaya Peningkatan Kinerja

Kualitas kerja yang dihasilkan dapat dilihat dari berapa lama dan ketepatan dalam menyelesaikan tugasnya. Penilaian terhadap hasil kerja telah sesuai dengan Standart Penilaian Kinerja (SPK), namun apabila terjadi kesalahan biasanya disebabkan oleh *human error* atau dari pegawainya sendiri. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kabid Pengadaan, Data dan Pemberhentian, yaitu sebagai berikut.

“... kalau dari ini, sudah sudah baik semua karena ada SPK ya. Standart Penilaian Kinerja ya. Mereka sudah baik cuma ya namanya manusia tidak luput dari salah, kadang-kadang ya masih ada yang apa itu ... karena faktor mungkin kelelahan atau faktor lainnya itu bisa kadang-kadang ada human error ...”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kualitas kerja dinilai berdasarkan ketepatan dalam menyelesaikan tugas, lain halnya yang disampaikan Kasubag Keuangan, yang menyatakan bahwa kualitas hasil pekerjaan didasarkan bukan saja pada ketepatannya melainkan juga pada waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

"... kalau menurut saya kalau dari segi kualitas itu kan dari berapa lamanya pekerjaan itu ya kalau menurut saya ya ... Kalau ketepatan itu sudah ini ya 80% ketepatannya itu ..."

Pernyataan yang berbeda dari informan sebelumnya disampaikan oleh *Kasubid Penilaian Kinerja abatan Fungsional* yang mengatakan,

"... sebenarnya secara pendidikan mereka sudah memenuhi attitude sama karakter. Karakter kerjanya. Ya ... ya mungkin saya gak ngerti kan di sini kan terkait dengan permasalahan pribadi yang akhirnya berdampak pada apa...prestasi kerjanya di kantor gitu. Itu dia tidak bisa fokus ..."

Pandangan ini senada dengan yang disampaikan Kasubag Umum dan Kepegawaian yang menilai kualitas kerja dipengaruhi oleh faktor usia, kompetensi, dan kemampuan pegawainya. Ia juga menilai pegawai BKPPD sudah mematuhi aturan jam kerja, namun kurang bisa mengefektifkan jam kerja.

"Kalau yang stw stw (setengah tua) yang lama lama ini ndak bisa akhirnya tidak sesuai dengan kompetensi... kalau yang saya kira pegawai baru-baru itu sesuai dengan kompetensi sesuai dengan skill.. Kalau dari segi absensi itu dari faceprint meskipun manual, itu saya kira disiplin. Tapi dari segi disiplin kinerja itu jauh karena apa temen-temen gak punya komitmen jam sekian saya harus bekerja. Itu di tengah-tengah bekerja pada waktu rame-ramenya jam kerja itu masih banyak yang dikantin banyak yang ngobrol-ngobrol ... Iha itulah kelemahannya. Jadi, dia ndak bisa manage waktu dengan baik, itu kalau itu masih kurang.."

Berdasarkan beberapa hasil wawancara yang diungkapkan oleh beberapa informan, tampak bahwa kualitas kerja dan waktu penyelesaian pekerjaan pegawai BKPPD sudah cukup baik. Kedisiplinan pegawai sudah sesuai aturan jam kerja meskipun ada beberapa yang belum bisa optimal mengefektifkan jam kerja dan menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pejabat penilai bisa dinilai dari banyak aspek. Aspek tersebut terdiri atas kualitas laporan yang tepat waktu, ketepatan pekerjaan, kompetensi, pendidikan, karakter dan *attitude*. Instansi berupaya meningkatkan kompetensi melalui diklat-diklat dan pelaksanaan mutasi pegawai agar tidak jenuh serta ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai bidang keahliannya seperti prinsip *the right man in the right place*. Suatu tim akan mampu bergerak lebih cepat apabila pegawai yang mengurus sesuai dengan keahliannya. Namun demikian, hal ini juga disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan, pimpinan akan memberikan toleransi terhadap kondisi tertentu dari pegawainya.

Komunikasi, Kerjasama, dan Koordinasi

Faktor lain yang menjadi poin penilaian kinerja oleh atasan kepada pegawainya adalah adanya komunikasi, kerjasama, dan koordinasi yang baik. Komunikasi, kerjasama dan koordinasi merupakan aspek yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai BKPPD. Komunikasi, kerjasama dan koordinasi yang sehat akan mendukung kinerja instansi. Selain itu hal ini juga dapat mengatasi dan menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam instansi.

“ kalau kerjasamanya sudah bagus, jaringan networknya sudah bagus tapi ya itu tadi mbalik lagi kalau dari segi skill dan kemampuannya itu yang kurang bagus. Tapi dari segi kerjasama sudah bagus.”

“ Heehm kalau koordinasi antar kasubag itu saangaaaattttt bagus sekali. Kalau di BKPPD itu kalau ada masalah itu ndak berhenti sampai di situ. Kita bicarakan bersama untuk mencapai solusinya itu bagus”

“ tapi ada bidang lain yang jaringan networknya gak bagus” (Kasubag Umum dan Kepegawaian).

Hal yang sama juga diungkapkan pejabat lain di lingkungan BKPPD bahwa kerjasama dan koordinasi sudah cukup bagus meskipun ada beberapa bidang yang masih memperhatikan tugas-tugasnya sendiri (tidak mau kerjasama), tetapi secara umum hal tersebut jarang terjadi. Hal ini terutama akan tampak apabila ada pekerjaan yang saling terkait antara satu dengan lainnya, sehingga kerjasama, kordinasi, dan komunikasi sangatlah penting. Penegasan ini disampaikan oleh Kepala Perancangan Sistem informasi Kepegawaian sebagai berikut.

“ ... iya saling berkaitan ... Temen-temen bidang ya ada yang kooperatif ada yang enggak ... tapi kebanyakan kooperatif kok kita butuh data apa dikasih ... saya juga harus koordinasi dengan temen-temen di Bidang Mutasi kalau mereka mungkin pas lagi sibuk, ya, ngasih datanya agak telat ...”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut yang diungkapkan oleh beberapa informan, tampak bahwa komunikasi, kerjasama dan koordinasi antar pegawai BKPPD dalam dan berbeda bidang sudah terjalin sangat baik namun perlu sedikit peningkatan. Dalam menunjang keberhasilan dan kecepatan dalam penyelesaian pekerjaan komunikasi, kerjasama dan koordinasi pegawai sangat dibutuhkan karena yang dibutuhkan sebuah instansi adalah supertim bukan superman. Segala permasalahan yang ada di BKPPD bisa diselesaikan bersama dengan menemukan solusi yang tepat dan terbaik. Berikut ini disajikan rangkuman hasil analisis berdasarkan indeksikalitas, refleksifitas, dan aksi kontekstual yang telah diuraikan sebelumnya.

Tabel 2. Hasil Analisis Berdasarkan Indeksikalitas, Refleksifitas, dan Aksi Kontekstual

Indeksikalitas	Refleksifitas	Aksi Kontekstual
Fleksibel	Penilaian terhadap pegawai tidak semata-mata berdasarkan aturan yang berlaku, tetapi disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.	Penilaian berdasarkan TUPOKSI dan Kualitas yang dihasilkan
Toleransi	Hasil kerja pegawai yang tidak sesuai dengan waktu dan standar yang ditetapkan, tidak serta merta dinilai buruk oleh pimpinannya, melainkan dilihat penyebab ketidaksesuaian tersebut.	Penilaian berdasarkan Kualitas yang dihasilkan
Teamwork	Kinerja pegawai dinilai berdasarkan kemampuan seorang untuk bekerja sama dengan pihak lain. Dalam kondisi ini perlu ada komunikasi dan koordinasi yang baik.	Kemampuan seseorang berkomunikasi dan berkoordinasi dengan pihak lain.

Berdasarkan uraian dan rangkuman yang ditunjukkan pada tabel 2 dapat dikatakan bahwa makna dari penilaian kinerja di lingkungan BKPPD Kabupaten Pasuruan selain secara formal mengacu pada

peraturan yang telah ditetapkan, tetapi aturan tersebut tidak dilakukan secara kaku, melainkan fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Selain itu ada tenggang rasa (toleransi) yang diberikan oleh pimpinan untuk kondisi tertentu pegawainya. Kesemuanya itu dinilai berdasarkan kemampuan individu dalam berkomunikasi dan berkordinasi yang baik dengan pihak lain, sehingga terbentuklah tim kerja yang solid dan pada akhirnya akan memberikan hasil kerja yang optimal.

KESIMPULAN

Setelah melakukan analisis dengan pendekatan etnometodologi dapat disimpulkan bahwa Penilaian kinerja di lingkungan BKPPD Kabupaten Pasuruan dilakukan secara fleksibel, penuh toleransi, dan didasarkan pada hasil kerja tim. Hal ini menunjukkan bahwa peraturan yang disampaikan kepada pegawai untuk dipatuhi, tidak diterapkan secara “kaku” melainkan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Pimpinan yang menilai kinerja bawahannya tidak serta merta memberikan komentar buruk jika ada kesalahan yang dilakukan oleh pegawainya, melainkan dianalisis lebih dulu penyebab terjadi kesalahan tersebut. Selain itu, terakhir pimpinan akan menilai kinerja berdasarkan hasil kerja tim yang ada, karena dalam suatu instansi tidak mungkin seseorang bekerja hanya untuk kepentingan diri sendiri, melainkan harus melihat tujuan organisasi, sehingga saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, akan mempercepat penyelesaian tugas yang diberikan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan kepada pemerintah daerah terkait dengan kebijakan penilaian kinerja yang harus dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, J. (2017). Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintah. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 6(1), 151–165.
- Achmad, Umar, A., & Budiman. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja. *Jurnal Mirai Management*, 3(2), 92–119.
- Akbar, P., Pribadi, U., & Purnomo, E. P. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Penerapan Sidalih di Komisi Pemilihan Umum Daerah Istimewa Yogyakarta. *ANALITIKA Jurnal Magister Psikologi UMA*, 12(No. 1), 1–9.
- Arifin. (2017). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pt. Sari Surya Perwira Medan. *Jurnal Ilmiah Skylandsea*, 2 (1), 141–149.
- Bernadin, H. J., & Russel, J. E. A. (2017). *Human Resources Management*. Megraw-Hill Companies. Inc.
- Grund, C., & Przemek, J. (2012). Subjective Performance Appraisal and Inequality Aversion. *Applied Economics*, 44(17), 2149–2155.
- Haidir. (2013). Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintah Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *e-Jurnal Katalogis*, 1(2), 107–115.
- Handoko, H. T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Universitas Gajah Mada.
- Indayati, N., Thoyib, A., & Rofiaty. (2012). Pengaruh Keterlibatan Pegawai, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 344–356.
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2013). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerjadan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4).
- Kampkötter, P. (2017). Performance Appraisals and Job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource*, 28(5), 750–774.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kusuma, D. M. (2013). Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrasi Negara*, 1(No. 4), 1388–1400.

- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kerjasama Tim terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 47–57.
- Liana, Y., & Irawati, R. (2014). Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Pegawai Dan Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Air Minum Di Malang Raya. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(1), 17–34.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan keenam ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review (TIAR)*, 2(2), 215–228.
- Niode, I. Y. (2012). Pengaruh Kompensasi terhadap Implementasi Entrepreneurial Government dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 832–841.
- Noor, M., & Anawati, A. (2019). Pengaruh Tunjangan Tambahan Penghasilan (Ttp) Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Kedamean Kabupaten Gresik. *GOVERNANCE: Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 0(2), 137–153.
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1208–1218.
- Prabasari, I. G. A. A. M., & Netra, I. G. S. K. (2013). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 2(4), 469–480.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), 40–45.
- Rizaldy, C. D. (2014). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang (Studi Kasus Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*, 1–15.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. PT Prenhallindo Utama.
- Rohman, F., Armanu, & Mandayanti, N. (2012). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Komitmen Afektif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1), 152-159.
- Sjafri, Mangkuprawira, & Aida. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Sugianto, D. (2017, Mei 22). Blak-blakan MenPAN RB Soal Kinerja PNS. *Detik*. <https://finance.detik.com/wawancara-khusus/d-3522331/blak-blakan-menpan-rb-soal-kinerja-pns>
- Zulaikah, S. (2019). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kota Kediri. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen* 8(1), 85–94.

