

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN KABUPATEN ROKAN HILIR

Oleh:

Indra Syaputra

Pembimbing: Chalid Sahuri

Email : indrasyaputra@gmail.com

Jurusan Ilmu Pemerintahan – Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Riau
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru Pekanbaru 28293 –
Telp/Fax. 0761 – 63277

Abstract

This study aims are to identify and analyze employee performance evaluation in Health Departement of Rokan Hilir District and determine the factors that influence employee performance evaluation in Health Departement of Rokan Hilir District. The location of this research is in the Health Office Rokan Hilir District. The informants are formal leaders and informal leaders. Formal character is the head of Health Office of Rokan Hilir District, while the informal leaders that employees who are knowledgeable about research problems. In analyzing the data was used descriptive method that analyzes the data by formulating and decipher and interpret based on the basic theories are closely related to the existing problems. The study states that the aspect of individual attributes based on individual interviews to employee of Health Department Rokan Hilir mostly pretty good. Aspects of effort, is the work done and the desire to realize the business. Based on the interview, attributes of employee efforts in Rokan Hilir District Health Service is quite good. Aspects of organizational support, which includes leadership and work environment. Based on the interview organizational support in Health Service of Rokan Hilir District is quite good. Factors affecting employee performance evaluation is the thoroughness and fairness. Both superiors and employees in Health Office of Rokan Hilir District said it supported their performance assessment based on accuracy and fairness, and fair as it can support the creation of a better employee performance.

Keywords: Assessment, Performance, Health Departmen

PENDAHULUAN

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali

sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk

organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Permasalahan yang teramati dilapangan bahwa karakteristik pegawai cenderung bervariasi, baik ditinjau dari kemampuan, tingkat pendidikan, masa kerja maupun motivasi masing-masing individu sangat berbeda dan beragam. Disisi lain teramati bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang cenderung bersikap pasif terhadap perubahan, sehingga usaha untuk mengembangkan diri masih kurang. Kondisi ini menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan sekaligus memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hili. Secara umum kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu pegawai dan faktor organisasi. Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, maka diperoleh fenomena di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, sebagai berikut :

Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir pada tahun 2012-2014 telah banyak yang mengikuti workshop tentang Teknologi Informasi Dan Kepegawaian dimaksudkan untuk menguasai teknis penyelesaian pekerjaan dengan alat yang sudah ada. Atas dasar fenomena tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja, maka kajian penelitian ini peneliti menetapkan kinerja pegawai sebagai pokok kajian. Kinerja pegawai menjadi kajian penting dalam penelitian ini karena dengan pengukuran pegawai dapat

diketahui melalui berbagai indikator yang mendukung peningkatan kinerja, maka akan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan kinerja pegawai. Dengan upaya peningkatan kinerja pegawai akan memberikan dorongan dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Ketentuan pelaksanaannya kemudian diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, yang digunakan untuk pelaksanaan penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu. Penilaian meliputi berbagai hal, seperti: prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang pekerjaan yang dijabatnya.

Fenomena yang ditemui berkaitan dengan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir ini adalah :

1. Terdapat pelaksanaan pekerjaan yang tidak tepat waktu dan kurangnya disiplin kerja pegawai, misalnya bahwa tugas yang dilimpahkan oleh atasan kepada bawahan selalu terlambat dan penyelesaiannya tidak tepat waktu.
2. Masih terdapat penundaan pekerjaan pegawai, karena kurang pengecekan/pemeriksaan/evaluasi serta pengarahan kerja dari pimpinan misalnya tugas yang telah dilimpahkan oleh atasan selalu dikerjakan secara santai, sehingga pimpinan merasa tidak

puas dari hasil kerja yang dilaksanakan oleh pegawai karena tugas tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan.

3. Lambatnya penanganan administrasi dan masih ada pegawai yang membedakan perlakuan kepada pelayanan masyarakat ataupun pada rekan kerja dalam proses pelelangan sehingga banyak kegiatan kerja Dinas Kesehatan bermasalah. Dari 10 laporan progress pekerjaan fisik tahun 2012 hanya terdapat 3 kegiatan perumahan yang bisa dikatakan berhasil dan 7 kegiatan pekerjaan umum bisa dinyatakan tidak berhasil.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu: 1) Bagaimanakah penilaian kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir. 2) aktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir. 2) Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir.

Konsep Teori Pengertian Kinerja

Pendapat mengenai kinerja yang diungkapkan Yani (2012; 117) adalah sebagai berikut kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai

prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam instansi.

Selanjutnya Hasibuan dalam Yani (2012; 117) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Selanjutnya Rivai (2011; 14) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kinerja adalah terjemahan dari performance, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "to perform" dengan beberapa entries yaitu : 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill, as vow*), 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete a understaking*) dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin

(*to do what is expected of a person machine*).

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sebagai bagian dari suatu instansi harus dapat memperlihatkan kinerja atau prestasi kerja. Kinerja pada karyawan dapat dibagi kepada dua bagian yaitu kemampuan manajerial dan produktivitas. Kemampuan manajerial adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial seperti mengatur, membina, merencana dan sebagainya dan sangat sedikit sekali terkait dengan pergerakan fisik. Produktivitas adalah kemampuan olah fisik karyawan yang dikaitkan dengan hasil-hasil fisik yang akan dicapai.

Penilaian Kinerja

Menurut Sastrohadiwiryo (2007:231), Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan kinerja atas uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun"

Sedangkan menurut Prawirosentono (2009:217) penilaian kinerja adalah "Suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai, hasil penilaian harus disampaikan direksi, atasannya dan kepada karyawan bersangkutan lalu dimasukkan dalam file dokumen kepegawaian karyawan bersangkutan".

Menurut Dharma (2005; 101) penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang

diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Menurut SE. BAKN No.02/SE/1980 bagian III poin I, unsur-unsur dari Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang pegawai adalah Sasatrohadiwiryono, 2007:235-236):

- 1) Kesetiaan
- 2) Prestasi kerja
- 3) Tanggung jawab
- 4) Ketaatan
- 5) Kejujuran
- 6) Kerja sama
- 7) Prakarsa
- 8) Kepemimpinan

Selanjutnya Dharma (2005:374-375) mengemukakan bahwa untuk mengatasi

hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja, penilai harus benar-benar memperhatikan hal-hal berikut:

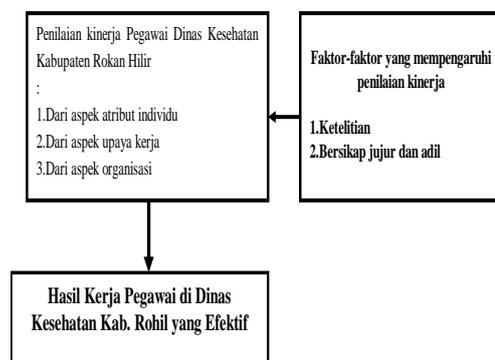
- 1) Ketelitian, pastikan bahwa penilai memiliki fakta yang akurat. Penilai harus dapat memastikan bahwa evaluasi didukung informasi yang objektif dan contoh-contoh yang layak dipercaya.
- 2) Berfokus Pada Perilaku dan Hasil, Bukan Pada Sikap. Memudahkan penilai dalam menilai kinerja karyawan. Para karyawan akan merasa menerima penilaian yang jujur dan adil jika supervisor mengemukakan penilaiannya atas perilaku yang benar-benar dapat diamati.
- 3) Bersikap Jujur dan Adil.

- a. Penilaian harus mencakup keseluruhan periode pelaksanaan kerja, bukan hanya kinerja yang ditunjukkan akhir-akhir ini.
- b. Jangan mencatat kejadian sepele, kecuali kejadian itu sangat penting. Hindarkan menilai kejadian yang merupakan pengecualian dari kebiasaan.
- c. Penilaian sebaiknya tidak menimbulkan hal-hal yang mengejutkan bagi karyawan. Ini sangat penting dalam kaitannya dengan masalah-masalah kinerja. Karyawan sebaiknya segera diberitahukan adanya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan agar ia memiliki kesempatan untuk memperbaikinya.
- d. Gunakan kriteria yang sama dalam menilai.
 - 1) Bersikap Rasional, Jangan Emosional.
 - 2) Penilai harus menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya.
 - 3) Mulailah lebih awal.
 - 4) Tulislah buram (draft) pertama paling tidak dua minggu sebelum penilaian formal di adakan. Biarkan ia “matang” beberapa hari lamanya sebelum menulis buram akhir.
 - 5) Bertindaklah selaku saksi profesional yang telah menyiapkan kesaksiannya dalam menilai kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran

Menurut (Mangkunegara, 2006:15). kinerja individu merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Konsep Operasional dan Teknik Pengukuran

Konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini berguna untuk menghindari penafsiran yang berbeda-beda terhadap masalah yang akan diteliti disamping itu juga untuk memudahkan dalam menganalisa.

- Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.
- Penilaian kinerja adalah merupakan upaya perbandingan antara hasil yang nyata dicapai

setelah satu tahap tertentu selesai dikerjakan dengan hasil yang seharusnya dicapai untuk tahap tersebut.

- Who adalah siapa yang harus dinilai dan siapa yang harus menilai
- What adalah apa yang harus dinilai
- Why adalah mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan
- When adalah kapan, waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.
- Where adalah di mana, penilaian kinerja dapat dilakukan
- How adalah bagaimana, penilaian dilakukan

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini adalah pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir. Dipilihnya Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir karena di dinas ini penilaian kinerja pegawai masih belum dilaksanakan dengan tepat, sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari informan melalui wawancara untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja pegawai dan aspek-aspek saja yang dinilai dalam kinerja pegawai, informan tersebut yaitu semua pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir.
- b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir yang telah

dibukukan dan disusun, data tersebut meliputi jumlah pegawai, hasil penilaian kinerja pegawai, struktur organisasi, dan absensi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir.

Informan penelitian adalah subjek atau pihak yang mengetahui atau memberikan informasi maupun kelengkapan mengenai objek penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan informan penelitian, dimana peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian (Moleong, 2000: 31). Informan ini adalah tokoh formal dan tokoh informal. Tokoh formal adalah kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, sedangkan tokoh informal yaitu pegawai yang memahami tentang permasalahan penelitian.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk pengumpulan data adalah:

1. Wawancara

Metode wawancara merupakan salah satu proses pengumpulan data untuk suatu tujuan penelitian melalui proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, adapun data yang diperoleh dari wawancara ini adalah teknik penilaian kinerja, aspek-aspek yang diamati dalam penilaian kinerja, manfaat dan tujuan penilaian kinerja, faktor-faktor penghambat dalam penilaian kinerja.

2. Observasi

Dimana penulis mengadakan pengamatan langsung dilapangan untuk data yang berkaitan dengan

permasalahan didalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Dimana penulis didalam memperoleh informasi juga memakai dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian.

Dalam menganalisa data digunakan metode deskriptif yaitu menganalisa data dengan cara merumuskan dan menguraikan serta menginterpretasikan berdasarkan landasan teori yang erat hubungannya dengan masalah yang terdapat. Selanjutnya dari hasil analisa tersebut, kemudian diambil beberapa kesimpulan serta diakhiri dengan mengemukakan beberapa saran yang dianggap perlu.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil kerja dari suatu organisasi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan dan lain-lain.

Menurut Sastrohadiwiryo (2007:231), penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan

manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan kinerja atas uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”

Untuk menganalisis penilaian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir digunakan teori Mangkunegara yang menyatakan bahwa kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan organisasi dengan hasil sebagai berikut:

Penilaian Kinerja Individu ditinjau dari Aspek Atribut Individu

Atribut individu adalah yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian dan faktor psikologis meliputi persepsi, sikap dan motivasi).

Bagaimana penilaian kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir ditinjau dari atribut individu, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini :

Kemampuan dan keahlian pegawai disini, saya rasa cukup memadai, karena pegawai disini secara garis besar telah mampu menjalankan tugas mereka dengan baik. Namun demikian dalam pelaksanaan tugas tersebut tetap saja perlu arahan dan bimbingan dari atasan langsung. Hal ini bertujuan agar apa yang dikerjakan sesuai dengan harapan dan rencana yang telah ditetapkan”. (Kepala Bagian Umum, Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa menurut salah seorang Kepala Bagian di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, secara umum kinerja pegawai di dinas tersebut dapat dikatakan cukup baik karena pegawai memiliki kemampuan dan keahlian yang cukup dalam bekerja. Berikut ini hasil wawancara dengan salah seorang Kepala Seksi di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir mengenai kemampuan dan keterampilan pegawai di Dinas tersebut.

“Kemampuan dan keahlian pegawai di dinas ini relatif memadai dan cukup baik, umumnya pegawai disini dapat melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik sesuai arahan dari atasan langsung. Mereka juga mendapatkan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang kerja masing-masing, jadi kemampuan dan keahlian bekerjanya telah sesuai dengan tupoksi masing-masing” (Kasi Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir)

Sementara bagaimana pendapat para pegawai/staf di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir sendiri mengenai hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini :

“Jika ditinjau dari kemampuan dan keahlian, saya rasa pegawai disini cukup ahli dan terampil dalam bekerja Hal ini karena para pegawai mengetahui apa saja tugas dan tanggung jawab mereka serta mereka dapat mengerjakannya dengan baik. Kalau pegawai disini

kemampuan dan keahliannya rendah, maka tidak mungkin pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Apalagi untuk bidang kerja tertentu seperti di Bidang Farmasi dan Kesehatan Masyarakat, para pegawai harus memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai atau pengalaman yang cukup.” (Fahrizal, S.KM, Staf Seksi)

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa ditinjau dari keterampilan dan keahliannya, maka pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir telah memiliki keterampilan dan keahlian yang cukup sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Surya Darma (2009: 230) bahwa kemampuan adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya.. Maka makna kinerja mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kinerja disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kinerja dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Atribut individu selain kemampuan dan keahlian juga meliputi faktor psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. Persepsi

adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Sikap adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. Sedangkan motivasi adalah suatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan.

Selanjutnya bagaimana tanggapan atasan terhadap persepsi pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir mengenai tugas dan fungsi dalam organisasi dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini :

”Setiap pegawai disini mengetahui tugas masing-masing karena setiap jabatan telah dijabarkan dalam tupoksi dan struktur organisasi apa saja tugas yang harus dilakukan. Selain itu dalam melaksanakan pekerjaan para pegawai tidak bertindak sendiri tapi bekerja dalam tim dan mendapat arahan dari pimpinan. Sehingga dalam bekerja kami mengetahui apa yang harus kami kerjakan apa yang harus kami lakukan dan apa yang harus kami dahulukan. (Soni Kusuma, Staf Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bahwa setiap pegawai memiliki persepsi yang sama terhadap tugas dan fungsi mereka masing-masing dalam organisasi. Hal ini

dapat terwujud berkat adanya arahan baik dari atasan maupun rekan sekerja. Berikut ini hasil wawancara dengan pegawai lainnya mengenai persepsi pegawai terhadap pekerjaan mereka.

"Dalam bekerja kami memiliki pedoman seperti peraturan-peraturan yang ada, perintah atasan dan lain-lain. Sebelum melaksanakan pekerjaan biasanya kami mendiskusikan dahulu apa yang akan dikerjakan dengan demikian setiap pegawai memiliki persepsi yang sama mengenai tugas yang akan dilaksanakan. Hal ini dilakukan agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan."(Henny Andita, Staf Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir)

Selain persepsi, atribut individu yang juga berpengaruh terhadap kinerja seseorang adalah sikap dan motivasi. Sikap yang baik tentunya akan mendukung kinerja yang baik juga. Begitu pula motivasi yang tinggi maka kinerja yang dihasilkan juga akan tinggi pula. Bagaimana tanggapan pegawai mengenai sikap dan motivasi pegawai dalam bekerja, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini:

"Dalam bekerja umumnya pegawai memiliki sikap yang cukup baik karena mereka harus bekerja sesuai dengan peraturan di instansi ini. Sikap yang baik terwujud apabila mereka dapat bekerja tepat waktu, disiplin dan mendahulukan kepentingan instansi. Sikap yang baik juga

harus didukung oleh adanya motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja yang rendah menunjukkan sikap yang kurang baik. Jika pegawai memiliki sikap yang baik dalam bekerja dan didukung dengan motivasi kerja yang tinggi, maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan cepat dan sesuai dengan yang diperintahkan. Namun tidak semua pegawai memiliki sikap dan motivasi yang baik, karena ada juga beberapa oknum pegawai yang cukup sulit diatur sehingga bekerja sesuka hati dan ini cukup mengganggu kinerja instansi ini. Biasanya pimpinan akan segera memberikan sanksi kepada yang bersangkutan agar segera merubah sikap tidak baiknya tersebut." (Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa sikap dan motivasi kerja memiliki peranan yang cukup penting dalam mewujudkan kinerja yang baik. Adanya sikap dan motivasi kerja yang baik, maka kinerja juga akan baik sehingga hal ini selalu mendapat perhatian dari atasan. Dengan demikian jika ada pegawai yang bersikap tidak baik dalam bekerja akan segera dikenakan sanksi karena akan mengganggu kinerja rekan mereka yang lain.

Hasil wawancara di atas ternyata sejalan dengan pendapat Boulter et.al (1996) dalam Wibowo (2007: 445) bahwa seorang pegawai yang memiliki kinerja yang baik hendaknya memenuhi level

kompetensi sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Social role, Self Image, Trait dan Motive.*

Penilaian Kinerja Individu ditinjau dari Aspek Upaya Kerja (*Work Effort*)

Upaya kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja ditinjau dari daya upaya yang dilakukan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Upaya kerja ini sangat penting dalam mewujudkan kinerja individu yang baik. Upaya kerja dapat terwujud apabila pegawai memiliki usaha untuk mewujudkan dan memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan. Bagaimana pendapat responden mengenai upaya kerja ini, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini :

"Setiap pegawai di dinas ini selalu berusaha untuk bekerja secara maksimal, karena bagi kami jika kami berhasil menjalankan tugas dengan baik, hal ini merupakan suatu kebanggaan tersendiri. Keinginan pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugas yang diberikan juga cukup baik, karena bagi kami hal itu adalah tanggung jawab yang harus kami laksanakan. Tapi memang tidak semua pegawai di dinas ini yang memiliki upaya kerja yang tinggi, karena ada beberapa rekan kerja yang bekerja hanya sekedarnya, datang ke kantor ikut upacara, isi absen, duduk-duduk baca koran kemudian pulang. Saya menilainya sebagai orang yang kurang bertanggung

jawab."(Yusrizal, SE., Staf Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa upaya kerja merupakan wujud pertanggung jawaban seorang pegawai terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya hasil wawancara mengenai upaya kerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, juga dapat dilihat berikut :

"Usaha pegawai dalam melaksanakan tugas mereka dengan baik, sangat kita hargai. Hal ini menunjukkan besarnya tanggung jawab mereka terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Upaya kerja yang baik akan mendukung terwujudnya kinerja pegawai yang baik. Sebagian besar pegawai memang telah memiliki upaya kerja yang baik, namun ada juga beberapa pegawai yang memiliki upaya kerja yang kurang baik, sehingga mengganggu kinerja mereka dalam bertugas. Untuk itu selaku atasan, dilakukan berbagai pendekatan yang bertujuan merubah perilaku mereka yang kurang baik tersebut, sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai lainnya"(Kasi Pengusahaan dan Perizinan)

Penilaian Kinerja Individu ditinjau dari Aspek Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi ini meliputi kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi penting sekali artinya,

karena kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga amat berperan dalam mewujudkan kinerja yang baik. Lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik seperti kondisi bangunan, sarana dan prasarana, fasilitas kerja dan lain-lain. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah hubungan kerja atasan dengan bawahan, hubungan kerja antar sesama bawahan dan adanya koordinasi kerja baik.

Bagaimana kepemimpinan dan lingkungan kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini :

"Kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Kesehatan ini adalah kepemimpinan yang sifatnya tidak otoriter. Pimpinan bertindak sebagai rekan kerja yang dapat dijadikan untuk tempat bertanya, berkeluh kesah atau mengemukakan pendapat. Dengan demikian setiap ada permasalahan dapat diselesaikan dengan musyawarah" (Sekretaris, Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir diupayakan agar dapat mendukung kinerja pegawai. Pimpinan tidak bertindak otoriter, sehingga karyawan dapat bebas mengemukakan pendapatnya, mengajukan pertanyaan atau menceritakan permasalahan yang mereka hadapi saat bekerja dengan

harapan cara ini dapat mendukung kinerja pegawai ke arah yang lebih baik.

Selanjutnya bagaimana tanggapan pegawai mengenai kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini :

"Atasan selaku pemimpin di Dinas ini cukup kooperatif dalam bekerja, beliau memimpin dengan cara yang baik, bertindak adil dalam menyelesaikan masalah serta mau menerima masukan dari stafnya, atasan kami juga selalu meminta pendapat kepada staff dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, sehingga kami para pegawai merasa dihargai"(Soni Kusuma, Staf Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Berikut ini pendapat lainnya mengenai kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir:

"Cara atasan dalam memimpin dinas ini, bagi saya cukup tepat, karena atasan tidak bersikap otoriter, beliau selalu meminta pendapat staf dalam menyelesaikan permasalahan, mendiskusikan cara kerja yang tepat dan melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini membuat kami merasa dihargai sebagai bawahan" (Desma Natalia, Staf Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir)

Peranan seorang pemimpin, selain sebagai perintis, pemimpin juga harus

mengemban tiga fungsi lainnya, yakni sebagai penyeleras, pemberdaya dan panutan. Sebagai penyeleras, pemimpin harus mampu menyelaraskan seluruh bagian atau fungsi dalam organisasi agar bekerja dalam satu sistem. Sebagai pemberdaya, pemimpin berfungsi memberdayakan setiap orang dalam organisasi agar mampu berkarya untuk mewujudkan visi dan misi yang telah disepakati bersama. Sementara sebagai panutan, sikap, tutur kata dan perilaku pemimpin harus bisa dijadikan panutan bagi seluruh karyawan. Tohardi (2007:349) juga menyatakan bahwa sebuah organisasi akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan (tujuan) apabila dikemukakan oleh seorang pemimpin yang mampu melakukan peranan dengan maksimal yaitu *interpersonal role* (yaitu peran pimpinan sebagai orang yang ditokohkan), *informational role* (yaitu peran pimpinan untuk mampu berbicara dengan baik dan mempunyai banyak informasi) dan peranan ketiga yaitu *decision making* (peran sebagai pengambil keputusan).

Berikut ini hasil wawancara mengenai lingkungan kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir:

“Menurut saya lingkungan kerja di dinas ini cukup menyenangkan karena hubungan kerja pegawai dengan atasan terjalin dengan baik, begitu juga hubungan kerja antar sesama pegawai. Kondisi peralatan untuk bekerja serta fasilitas bekerja lainnya juga cukup baik, sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas” (Fahrizal, SKM, Seksi Kesehatan

Masyarakat Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa lingkungan kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir cukup baik kondisinya dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik terwujud berkat adanya hubungan kerja yang menyenangkan serta kondisi peralatan dan fasilitas kerja yang baik.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja dapat ditinjau dari dua aspek yaitu aspek ketelitian dan aspek bersikap jujur dan adil, untuk mengetahui tentang hal ini berikut ini uraiannya:

Aspek Ketelitian

Ketelitian dalam bekerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja seseorang. Berdasarkan penilaian terhadap ketelitian, seorang pimpinan dapat mengetahui bagaimana kinerja bawahannya. Ketelitian bekerja akan mempengaruhi hasil kerja seseorang. Pekerjaan yang dikerjakan dengan teliti maka hasilnya akan lebih akurat dan tepat waktu. Bagaimana tanggapan atasa mengenai ketelitian pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rohil, berikut ini hasil wawancaranya:

“Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan di Dinas Kesehatan selama ini salah satunya berdasarkan ketelitian, karena

ketelitian itu berakibat pada hasil kerja. Jika pegawai bekerja dengan teliti pastinya hasilnya akan lebih baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Ketelitian juga berpengaruh pada ketepatan waktu dalam bekerja, semakin teliti seorang pegawai maka hasilnya akan lebih cepat selesai karena dia tidak perlu mengulang-ulang pekerjaannya” (Sekretaris, Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa ketelitian pegawai dalam bekerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi penilaian kinerja yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir. Penerapan ketelitian dilakukan agar dapat mendukung kinerja pegawai. Pimpinan menilai ketelitian pegawai dalam bekerja, sehingga pegawai dapat dapat bekerja dengan lebih baik.

Selanjutnya bagaimana tanggapan pegawai mengenai penilaian terhadap aspek ketelitian dalam bekerja yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini :

”Atasan kami memang selalu menekankan kepada kami untuk bekerja dengan teliti, selain dapat mengurangi kesalahan dalam melakukan pekerjaan, dengan bekerja lebih teliti hasil kerja kita juga lebih tepat waktu karena kita tidak perlu bekerja berulang-ulang karena kesalahan yang kita buat. Saya setuju saja

kalau memang untuk menilai kinerja seorang pegawai yang dinilai itu ketelitiannya, karena demi kemajuan pegawai dan dinas ini juga”(Soni Kusuma, Staf Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Aspek Jujur dan Adil

Jujur dan adil dalam menilai pekerjaan seseorang atau bawahan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja seseorang. Berdasarkan penilaian yang jujur dan adil, maka seorang pimpinan dapat memberikan penilaian terhadap kinerja bawahannya secara objektif. Penilaian yang jujur dan adil akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Adanya penilaian yang jujur dan adil juga dapat memotivasi seseorang untuk bekerja dengan baik karena ia yakin hasil pekerjaannya akan dinilai secara objektif. Bagaimana tanggapan atasan mengenai penilaian pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rohil secara jujur dan adil, berikut ini hasil wawancaranya:

”Penilaian kinerja pegawai secara jujur dan adil menurut saya itu harus dan wajib diterapkan. Kita harus menghargai hasil kerja pegawai dengan demikian penilaian yang dilakukan juga harus diterapkan secara jujur dan adil. Bawahan akan merasa dihargai jika ia diperlakukan secara jujur dan adil terutama dalam penilaian kinerja, untuk itu dinas ini selalu menekankan agar penilaian kinerja itu objektif” (Sekretaris,

Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa sikap jujur dan adil merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi penilaian kinerja yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir. Penerapan jujur dan adil dalam penilaian kinerja dilakukan agar dapat menilai kinerja pegawai secara objektif. Pimpinan menilai hasil kerja pegawai dengan jujur dan adil, akan menumbuhkan rasa puas dan loyal bawahan terhadap instansi dan atasan.

Selanjutnya bagaimana tanggapan pegawai mengenai penilaian secara jujur dan adil yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini :

"Penilaian kinerja pegawai selama ini saya rasa cukup objektif, atasan kami melakukan penilaian cukup adil. Penilaian kinerja pegawai selama ini menurut saya cukup memuaskan pegawai karena pimpinan menilai apa adanya sesuai hasil kerja masing-masing pegawai. Menurut saya jujur dan adil dalam menilai kerja seseorang itu memang harus diterapkan karena ini kan menyangkut jerih payah seseorang jadi kalau baik katakan baik dan kalau kurang baik juga harus diungkapkan oleh atasan agar pegawai bisa mengetahuinya."(Soni Kusuma, Staf Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir).

Berikut ini pendapat lainnya mengenai penilaian secara jujur dan adil di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir:

"Penilaian kinerja secara jujur dan adil menurut saya itu harus diterapkan. Sikap jujur dan adil kepada bawahan itu penting termasuk dalam menilai pekerjaannya. Jika atasan jujur dan adil kepada bawahan tentunya bawahan akan merasa puas dan pasti mereka termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Jadi kalau menurut saya menilai kinerja seseorang secara jujur dan adil memang harus diterapkan di instansi manapun juga" (Fahrizal, SKM, Seksi Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir)

Berdasarkan tanggapan di atas maka dapat dilihat bahwa baik atasan maupun pegawai di dinas ini setuju jika salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja adalah jujur dan adil. Hal ini karena dengan menerapkan sikap jujur dan adil maka pegawai akan merasa puas telah diperlakukan dengan adil sehingga motivasi mereka dalam bekerja juga diharapkan akan lebih baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dan saran sebagai hasil akhir dari penelitian ini yaitu :

Simpulan

1. Aspek atribut individu berdasarkan hasil wawancara atribut individu pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir sebagian besar cukup baik. Aspek daya upaya, adalah usaha yang dilakukan dan keinginan untuk mewujudkan usaha tersebut. Berdasarkan hasil wawancara atribut daya upaya pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir cukup baik. Aspek dukungan organisasi, yang meliputi kepemimpinan dan lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara atribut dukungan organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir cukup baik.
2. Faktorn yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai adalah ketelitian dan sikap jujur dan adil. Baik atasan maupun pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir menyatakan mendukung adanya penilaian kinerja berdasarkan ketelitian serta sikap jujur dan adil karena hal tersebut dapat mendukung terwujudnya kinerja pegawai yang lebih baik.

Saran

1. Untuk memperbaiki sikap dan motivasi pegawai yang memiliki sikap kurang baik dan motivasi kerja yang rendah, sebaiknya instansi bertindak tegas, misalnya dengan menerapkan sanksi baik lisan maupun tertulis. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan dapat merubah sikap mereka dalam bekerja.

2. Untuk meningkatkan daya upaya pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir, sebaiknya dilakukan pendekatan-pendekatan individual kepada pegawai yang menjadi sumber permasalahan agar mereka dapat perubah perilaku dalam bekerja.
3. Untuk meningkatkan peranan dukungan organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir dalam meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan hendaknya selalu disesuaikan dengan kondisi organisasi. Selain itu perlu dilakukan upaya menjaga lingkungan kerja agar selalu mendukung kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Surya, 2005, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Prawirosentono. Suyadi, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. BPFE, Yogyakarta
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2011, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan*

*dan Meningkatkan Daya Saing
Perusahaan.* PT Raja Grafindo
Persada, Jakarta

Sastrohadiwiryono, Siswanto B. 2007.
*Manajemen Tenaga Kerja
Indonesia: Pendekatan
Administratif dan Operasional*, PT
Bumi Aksara, Jakarta

Yani, M. 2012, *Manajemen Sumber
Daya Manusia*, Mitra Wacana
Media, Jakarta

Peraturan Pemerintah Nomor 46
Tahun 2011 Tentang Penilaian

Prestasi Kerja Pegawai Negeri
Sipil

Peraturan Kepala Badan
Kepegawaian Negara Nomor 1
Tahun 2013 Tentang Penilaian
Prestasi Kerja Pegawai Negeri
Sipil