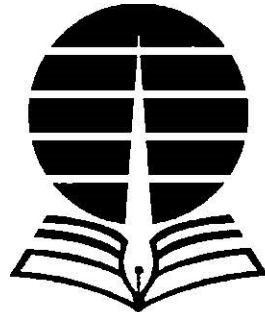


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH DAERAH PROVINSI
KEPULAUAN RIAU (STUDI : DINAS PARIWISATA)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SRI TAKARINA

NIM. 500628168

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT***Performance Provincial Tourism Office of Riau Islands
(Study: Tourism Department)***

SRI TAKARINA
Universitas Terbuka
sirinanari@gmail.com

Purpose this study was conducted to explore employee performance indicators in order to improve performance public apparatus. Problems arise from low performance employees who are marked still low attendance of employees on time and home faster than the standard time that has been determined, but it is still lack of facilities and infrastructure supporting work.

This research uses descriptive qualitative method which aims to export performance employees Provincial Tourism Office of Riau Islands, analyzed through several performance indicators, namely: Objectives, Standards, Feedback, Tools or Facilities, Competencies, Motives and Opportunities. The purpose of this research method is to explore the supporting and inhibiting factors application these indicators. The in-depth interview technique with purposive sampling technique till to 5 (Five) selected informants.

The results revealed that some indicators of objectives, standards, feedback, tools or means, competencies, motives and opportunities have not been implemented optimally. The inhibiting factors include: Standard Operating System (SOP) but not effective use, low quality of service, unmatched individual workload, low understanding procedures for use of tools and infrastructure and low responsiveness employees. From analysis results found that main cause thing is: the limited capacity civil servants resources owned by the Provincial Tourism Office of Riau Islands both in terms of quality and quantity. Thus, the low performance of employee causes the objective of the implementation of the program has not been adequate with the ability of apparatus to improve the quality of public services in a timely manner in providing services to the community.

Conclusion that: Not yet the maximum performance of employees in the Provincial Tourism Office of Riau Islands brings thoughts about efforts to improve performance through performance indicators for better, more knowing and more understanding. It is expected that every employee improves the attitude of commitment will be present on time, discipline and morale. So that ultimately can improve the performance of the organization effectively and efficiently, as well as reduced problems that occur in the organization because of low performance issues can be resolved well too.

Keywords: *Employee performance, Competency, Standard Operational Procedure.*

Abstrak
Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau
(Studi: Dinas Pariwisata)

SRI TAKARINA
Universitas Terbuka
sirinanari@gmail.com

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk menggali indikator-indikator kinerja pegawai dalam rangka peningkatan kinerja aparatur publik. Masalah muncul dari rendahnya kinerja pegawai yang ditandai masih rendahnya kehadiran pegawai tepat waktu dan pulang lebih cepat dari standar waktu yang telah ditentukan, selain itu masih minimnya sarana dan prasarana penunjang kerja.

Metode penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mengeksplorasi kinerja pegawai Dinas Pariwisata Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dianalisis melalui beberapa indikator kinerja yaitu: Tujuan, Standar, umpan balik, Alat atau Sarana, Kompetensi, Motif dan Peluang. Tujuan metode penelitian ini untuk meneskplorasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dari penerapannya beberapa indikator tersebut. Adapun teknik wawancara mendalam dengan teknik purposive sampling kepada 5 (Lima) informan terpilih.

Hasil penelitian terungkap bahwa beberapa indikator tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif dan peluang belum dilaksanakan secara maksimal. Adapun faktor-faktor penghambatnya antara lain: Standar Operasional Sistem (SOP) namun tidak efektif digunakan, rendahnya kualitas layanan, belum sesuainya beban kerja individu, rendahnya pemahaman prosedur penggunaan alat dan prasarana dan rendahnya responsivitas pegawai. Berdasarkan hasil analisis ditemukan penyebab utama dari hal tersebut yaitu: masih terbatasnya kapasitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil yang dimiliki Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Dengan demikian, rendahnya kinerja pegawai menyebabkan tujuan pelaksanaan program belum memadai dengan kemampuan aparatur untuk peningkatan kualitas pelayanan publik yang tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kesimpulan bahwa: Belum maksimalnya kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Pemda Provinsi Kepulauan Riau berbuah pemikiran tentang upaya peningkatan kinerja melalui indikator-indikator kinerja agar lebih baik, lebih mengerti dan lebih memahami. Maka diharapkan setiap pegawai meningkatkan sikap komitmen akan hadir tepat waktu, sikap disiplin dan semangat kerja. Sehingga akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan efektif dan efisien, serta berkurangnya masalah yang terjadi pada organisasi karena masalah rendahnya kinerja dapat teratasi dengan baik pula.

Kata Kunci: Kinerja pegawai, Kompetensi, Standar Operasional Prosedur.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul
Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau
(Studi : Dinas Pariwisata) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber
yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka
saya bersedia menerima sanksi akademik.


Batam, Oktober 2017

Yang Menyatakan,

METERAI
TEMPEL

918ACAEF940198850

6000
ENAM RIBURUPIAH



(SRI TAKARINA)

NIM. 500628168

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Sri Takarina
 NIM : 500628168
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul TAPM : Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau
 (Studi : Dinas Pariwisata)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)

Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/ Tanggal : Sabtu/ 09 Desember 2017

Waktu : 11.00 – 12.30

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Nama : drh. Ismed Sawir, M.Sc.

.....

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si.

.....

Pembimbing I

Nama : Dr. Zulmasyhur, M.Si.

.....

Pembimbing II

Nama : Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., M.M.

.....

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau
(Studi : Dinas Pariwisata)

Penyusun TAPM : Sri Takarina

NIM : 500628168

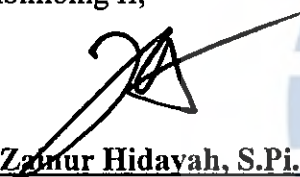
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/ Tanggal : Sabtu/ 09 Desember 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I


Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., M.M.
NIP. 19690313 200501 1 001


Dr. Zulmasyhur, M.Si.
NIP. 0107140838

Penguji Ahli

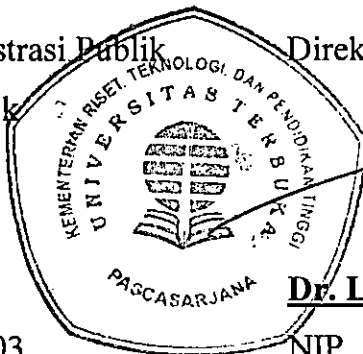

Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si
NIP. 195902021992031002


Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana







Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah rahmat dan inayahnya kepada penulis, sehingga bisa menyelesaikan TAPM yang berjudul **“Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau (studi : Dinas Pariwisata)”**. Serta shalawat beriring salam penulis ucapkan kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membuka mata hati dan pikiran akan pentingnya ilmu pengetahuan.

TAPM ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister S2 Ilmu Administrasi Publik di Program Pascasarjana Administrasi Publik Universitas Terbuka. Ketika proses pelaksanaan penyusunan TAPM ini berlangsung, banyak pihak yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan syukur dan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. Ojat Darajot, M.Bus., Ph. D., selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Bapak drh. Ismed Sawir, M.Sc selaku Kepala UPBJJ UT Batam.
4. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed Selaku Ketua Bidang Ilmu Administrasi Program Administrasi Publik.
5. Bapak Dr. Zulmasyhur, M.Si.Selaku Pembimbing I yang berkenan meluangkan waktu, membimbing dan memberi arahan kepada penulis dari proses awal hingga terwujudnya tesis ini.

6. Bapak Dr. Zainur Hidayah, S.Pi Selaku Pembimbing II yang berkenan meluangkan waktu, membimbing dan memberi arahan kepada penulis dalam proses awal hingga terwujudnya TAPM ini.
7. Bapak Drs. Buralimar, M.Si. Selaku Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang telah banyak memberikan informasi terkait penelitian ini.
8. Bapak Agusnawarman, M.Si. Selaku Sekretaris Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang telah banyak memberikan informasi terkait penelitian ini.
9. Kedua Orang tua ayah Achmad karto Sentiko dan ibu . Hj. Aisyah, serta saudara-saudara ku yang telah memberikan dukungannya.
10. Suami tercinta Silusman yang telah memberikan izin dan motivasi untuk saya melanjutkan pendidikan ini, serta buah hatiku M. Irkamfarsha El-Qudshi dan M. Kean El-Qudshi yang selama ini telah memberikan doa dan dukungan baik moral maupun material.
11. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, khususnya kepada Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama proses perkuliahan.
12. Seluruh Pegawai/ Staf Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang telah banyak memberikan informasi terkait penelitian ini.
13. Teman-teman MAP se-angkatan yang telah bersama sama berjuang dari awal perkuliahan hingga selesai.

Demikianlah yang dapat penulis sampaikan, penulis berdoa' a semoga amal baik yang telah diberikan mendapat ridho dan pahala dari Allah SWT. Penulis

menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tesis ini mengingat tenaga, ilmu penulis, serta keterbatasan waktu. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini. Sebelumnya penulis mengucapkan terima kasih. Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Batam, Oktober 2017



SRI TAKARINA

NIM.500628168

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Sri Takarina
 NIM : 500628168
 Program Studi : Administrasi Publik
 Tempat/ Tanggal Lahir : Meral Karimun/ 18 September 1982

Riwayat Pendidikan :

- Lulus SDN 007 Tg. Balai Karimun Tahun 1994
- Lulus SMPN 1 Tg. Balai Karimun Tahun 1997
- Lulus SMAN 3 Rengat Barat Tahun 2000
- Lulus S1 Univ Lancang Kuning Pekanbaru Tahun 2005

Riwayat Pekerjaan :

- Tahun 2000 s/d 2007 Staf di Bagian Umum Pemerintah Kabupaten Karimun
- Tahun 2007 s/d 2008 Staf di Badan Pemberdayaan Perempuan dan Anak Pemerintah Kabupaten Karimun
- Tahun 2008 s/d 2010 Staf di Bagian Perlengkapan Pemerintah Kabupaten Karimun
- Tahun 2011 s/d 2012 Staf di Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau
- Tahun 2012 s/d 2016 Kasubbag Rumah Tangga Gubernur pada Biro Umum Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau (Oktober 2012 s/d November 2016)
- Tahun 2016 Kasubbag Pendistribusian dan Penyimpanan Barang pada Biro Perlengkapan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau (November 2016 s/d Januari 2017)
- Tahun 2017 Kasi Pengembangan Sumber Daya Pariwisata Dinas Pariwisata Pemprov Kepulauan Riau

Batam, Oktober 2017
 Peneliti

Sri Takarina
 NIP. 500628168

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
LEMBAR PLAGIASI	iii
LEMBAR LAYAK UJI	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
LEMBAR PERSETUJUAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
LEMBAR PERSETUJUAN ARTIKEL	xvi
 BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Sebelumnya.....	8
2.2. Pengertian Kinerja Sektor Publik.....	14
2.3. Kriteria Kinerja.....	23
2.4. Faktor Mempengaruhi Kinerja.....	25
2.5. Penilaian Kinerja Pegawai.....	35
2.6. Kerangka Pemikiran.....	43
 BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian.....	45
3.2. Sumber Informasi.....	46
3.3. Proses Pengumpulan Data.....	47

3.4. Teknik Pengolahan dan Analisa Data.....	49
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Deskripsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepri.....	51
4.2. Hasil Penelitian.....	54
4.2.1. Indikator Tujuan.....	54
4.2.2. Indikator Standar.....	59
4.2.3. Indikator Umpan Balik.....	64
4.2.4. Indikator Alat atau Sarana.....	68
4.2.5. Indikator Kompetensi.....	70
4.2.6. Indikator Motif.....	76
4.2.7. Indikator Peluang.....	82
4.3. Pembahasan.....	87
4.3.1. Kualitas Kerja.....	93
4.3.2. Kuantitas Kerja.....	93
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	98
5.2. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Indikator Kinerja.....	32
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran.....	44



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Rekapitulasi Kinerja Pelayanan Pegawai	4
Tabel 4.1. Checklist Observasi	104



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Wawancara.....	106
Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara.....	114



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan perwujudan hasil karya kemampuan seseorang baik dalam hal kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kemampuan pegawai tersebut tercermin dari kinerja berupa penampilan pegawai maupun kelompok kerja pegawai. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada pegawai yang menduduki jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi. Kinerja pegawai tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan.

Deskripsi dari kinerja tersebut menyangkut tiga komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai. Walaupun demikian penentuan saja tidaklah cukup, oleh karena itu ukuran seorang pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan belum terwujud. Untuk itu ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan penting.

Aspek ketiga dari ukuran kinerja di atas adalah penilaian atau pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses

pencapaian tujuan kinerja setiap pegawai. Tindakan ini akan membuat pegawai untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian jelaslah bahwa makna dari kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional dan pengukuran reguler mempunyai peranan penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Sebagaimana dimanatkan dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa:

Dalam rangka mewujudkan cita-cita Indonesia sesuai dengan amanat pembukaan UUD 1945, dibutuhkan aparatur sipil negara yang profesional, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, bebas dari intervensi politik, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat.

Kutipan tersebut di atas menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kompetensi dan motivasi kerja yang tinggi antara lain merupakan potensi/modal organisasi baik dalam proses implementasi tugas dan fungsi, bahkan lebih dari itu, merupakan penentu keberhasilan perwujudan produktivitas (*output*) dan pelayanan (*outcome*) masyarakat yang memenuhi standar yang diharapkan. Masyarakat mulai menyadari bahwa mereka memiliki peran aktif baik langsung ataupun tidak langsung bagi perbaikan birokrasi. Kondisi ini disikapi pemerintah dengan mulai meningkatkan kiat-kiat strategis dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat melalui prasarana dan sarana serta meningkatkan kualitas sumber daya aparatur di lingkungan pemerintahan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Dengan demikian tersirat makna dari kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para pegawai harus mendapat perhatian dari para pimpinan organisasi, sebab menurunnya kinerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang pariwisata sesuai dengan kewenangannya melaksanakan desentralisasi dan membantu kemajuan pertumbuhan ekonomi pariwisata. Salah satu tugas pokoknya adalah mengembangkan destinasi pariwisata dengan membuka pelayanan perizinan wisata, promosi wisata dan layanan sistem informasi pariwisata di seluruh wilayah Provinsi Kepulauan Riau.

Namun dalam prakteknya, kinerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dalam melaksanakan pelayanan perizinan wisata, promosi wisata dan layanan sistem informasi pariwisata, masih terjadi keterlambatan penyampaian informasi destinasi pariwisata kepada publik, pengurusan perizinan lebih dari 1 (Satu) bulan dari target 14 (Empat belas) hari kerja yang telah ditetapkan. Permasalahan ini, menyebabkan masyarakat belum mendapatkan kepuasan dari kinerja pelayanan Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Sebagaimana diungkapkan dalam hasil survey kepuasan masyarakat tentang kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau terlihat dalam Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Kinerja Pelayanan Pegawai Terhadap Kepuasan Masyarakat Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, Tahun 2016

No	Bidang / Unit Kerja	Rekapitulasi Hasil Survey					Jumlah (%)
		SP	P	C	TP	STP	
A	Bidang Destinasi Pariwisata						
1	Seksi Pembinaan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana Pariwisata	8.32	22.01	64.67	5	-	100
2	Seksi Pengembangan Objek dan Daya Tarik Pariwisata	6.14	18.1	64.76	8	3	100
3	Seksi Perizinan Pariwisata	5.1	11.8	66.1	15	2	100
B	Bidang Pemasaran Pariwisata						
1	Seksi Promosi Wisata	18.74	28.36	50.77	2.13	-	100
2	Seksi Kerjasama Nasional dan Internasional	4.8	14.6	80.6	-	-	100
3	Seksi Pembinaan dan Penyuluhan	3.12	13.5	83.38		-	100
C	Bidang Pengembangan Kelembagaan						Belum disurvei
1	Seksi	-	-	-	-	-	0
2	Seksi	-	-	-	-	-	0
3	Seksi	-	-	-	-	-	0
	Total	46.22	108.37	410.28	30.13	5	100
	Rata-Rata Σ	9.244	21.674	82.056	6.026	1	

- *) SP = Sangat Puas
P = Puas
C = Cukup
TP = Tidak Puas
STP = Sangat Tidak Puas

*) Sumber Laporan Kerja Dinas Pariwisata Kepri, 2016

Pada data (Tabel 1.1) Laporan Kinerja (Lakip) di atas, diketahui bahwa ditemukan rata-rata tingkat kepuasan pelayanan yang menyatakan Sangat Puas sebesar 9.24%, Puas sebesar 21.67%, Cukup Puas sebesar 82.06%, Tidak Puas sebesar 6.03% dan sisanya hanya 1%. Data tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan pegawai Dinas

Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau belum tercapai maksimal. Hal ini diakibatkan oleh masih rendahnya etos kerja pegawai dalam menghasilkan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, pelayanan yang seharusnya cepat dan mudah belum maksimal dilaksanakan serta masih adanya pegawai yang terlambat hadir di tempat kerja.

Selain itu pula masih minimnya jumlah sarana dan prasana yang terdapat di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang dapat mempengaruhi rendahnya kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan waktu pelayanan yang cepat dan tepat. Hal ini ditunjukkan masih rendahnya penggunaan teknologi serta sarana dan prasarana untuk menunjang koordinasi maupun akses informasi para pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Meskipun masih terdapat banyak kekurangan yang berhubungan dengan kinerja aparatur yang mengakibatkan penurunan kinerja aparatur maupun dalam kegiatan lain. Dari semua aparatur tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal inilah pimpinan mempunyai peranan melakukan pengawasan untuk mempertahankan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawainya, baik dari segi faktor internal pegawai itu sendiri serta faktor dukungan manajemen dan organisasinya. Hal ini dilakukan untuk tetap menjaga hasil kinerja pegawai yang tinggi. Karena semakin tinggi kinerja akan semakin mudah Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dalam mencapai tujuannya.

Disadari bahwa tidak mudah mengubah sebuah kebiasaan yang telah mengakar menjadi sebuah karakter dan sikap mental pribadi tertentu. Namun jauh lebih beresiko jika kebiasaan tersebut menjadi virus yang dapat menjangkiti sistem secara keseluruhan, maka dari itu diperlukan upaya penguatan sistem dengan regulasi yang baik untuk secara perlahan mampu merekonstruksi perspektif, pola pikir, tindakan dan karakter yang diharapkan dari kebijakan itu.

1.2 Perumusan Masalah

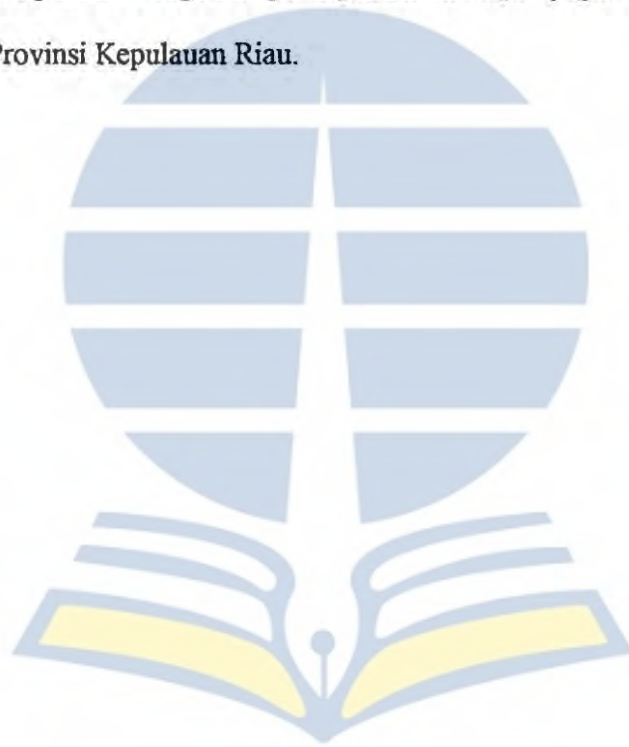
Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, bahwa kinerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau belum mengalami peningkatan maksimal. Oleh karenanya, berangkat dari sejumlah indikasi masalah di atas, penulis melihat bahwa kinerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau belum berjalan secara efektif. Maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian yaitu : Bagaimanakah kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengeksplorasi kinerja pegawai pemerintah daerah Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau (Studi Dinas Pariwisata), di mana dinas tersebut sangat memperhatikan peningkatan kinerja pegawainya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Secara teoritis, diharapkan dapat mengembangkan konsep dasar peningkatan kinerja dalam upaya mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik di pemerintah daerah umumnya, khususnya di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.
2. Secara praktis, diharapkan dapat dijadikan masukan dalam mengambil kebijakan mengenai peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya yang Relevan

Hasil penelitian Manansal (2014) dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Bitung. Metode penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, yaitu dengan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistic* (utuh), (Bodgan dan Taylor dalam Moloeng, 1996:3). Maksud dari penjelasan diatas bahwa penelitian kualitatif setelah data yang dicari oleh peneliti sudah diperoleh lewat hasil penelitian, maka data yang sudah diperoleh tersebut diolah dengan cara kita menjelaskan atau menggambarkan sesuai dengan hasil yang kita peroleh ketika melaksanakan penelitian tersebut.

Hasil Penelitian kinerja pegawai di Sekretariat DPRD sebagai perangkat daerah Kota Bitung merupakan salah satu pelaku pembangunan yang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian harapan masyarakat kota Bitung yang maju dan mandiri. Ukuran keberhasilan yang harus dicapai oleh Sekretariat DPRD Kota Bitung selain dijiwai oleh harapan terwujudnya Kota Bitung maju dan mandiri. Terkait dengan kualitas kerja dari pegawai tercermin bahwa memang kualitas kerja pegawai masih perlu ditingkatkan, masih

banyak pegawai yang penempatan pekerjaannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Kesimpulan, kualitas hasil kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Kota Bitung yang dinilai masih kurang, suasana kerja menjadi permasalahan yang dapat mengganggu kualitas kerja, sementara itu bimbingan teknis yang dilakukan belum dapat meningkatkan masalah kualitas kerja pegawai.

Hasil penelitian Awaliah (2015) mengangkat penelitian yang bertujuan untuk mengetahui gambaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, peneliti bekerja dengan mempertimbangkan gejala yang diamati serta memanfaatkan catatan lapangan mengenai kinerja pegawai negeri sipil pada kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, teknik observasi atau pengamatan, teknik dokumentasi dan triangulasi sumber.

Teknik dalam menganalisis data yaitu dengan melalui reduksi data, penyajian data, kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar berada pada kategori cukup efektif. Kinerja pegawai dinilai melalui indikator diskriminasi, pengharapan, pengembangan, komunikasi, motivasi kerja, dan pembinaan disiplin.

Selanjutnya hasil penelitian Makmuroh (2017) mengangkat bahwa pelayanan merupakan salah satu fungsi dari lembaga pemerintahan. Baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintahan merupakan

cerminan dari tingkat respon pemerintah terhadap masyarakatnya. Ada beberapa hal yang menjadi dasar pengukuran kualitas pelayanan di suatu lembaga, salah satunya adalah kinerja sumber daya manusia. Dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara yang merupakan pelaksana dari proses pelayanan.

Kinerja aparatur sipil negara yang sering menjadi sorotan masyarakat mengingat banyaknya media yang memberitakan hal tersebut. Bahkan kinerja aparatur mendapatkan citra buruk dari sebagian masyarakatnya, seperti etika kerja yang kurang baik, sering bolos dan hanya menghambur-hamburkan uang negara. Penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Sehingga diperoleh hasil penelitian bahwa kinerja aparatur sipil negara ditinjau dari aspek *quality, quantity, time liness, cost effectvibess, need for supervision* dan *interpesonal impact* sangat mempengaruhi pelaksanaan pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Purworejo. Adapun indikator paling dominan adalah hasil kerja berdasarkan kualitas yaitu kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, cepat tanggap dalam memberikan layanan, serta terampil menggunakan sarana dan prasarana teknologi yang tersedia.

Purba (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk membahas dan mengetahui tentang pengukuran kinerja pada organisasi pemerintahan Daerah Kabupaten Karo. Dalam studi ini ditemukan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang baru dalam era otonomi daerah. Unit kerja pemerintahan daerah mengembangkan system pengukuran kinerja berdasarkan model Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagaimana dimandatkan

Inpres No.7 tahun 1999 tentang LAKIP. Meskipun telah terjadi kemajuan dalam manajemen kinerja pemerintah daerah, akan tetapi masih terdapat kesenjangan antara praktis yang terjadi dengan konsep ideal yang seharusnya diterapkan.

Metode penelitian dalam tesis ini adalah dengan menggunakan desain penelitian deskriptif study case. Jenis data yang dipakai adalah data. Data ini diperoleh dengan cara wawancara, dokumentasi dan analisis dokumen yang dilakukan oleh peneliti. Data yang dikumpulkan, dianalisis dengan metode analisis kualitatif dan kuantitatif dengan responden pada dinas dan sekretariat daerah pemerintahan kabupaten Karo dan bagian lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Hasil penelitian ditemukan bahwa unit kerja pemerintah daerah kabupaten Karo kesulitan dalam menemukan indikator outcome, benefit dan impact. Pengukuran kinerja pada pemerintah daerah masih berorientasi pada pengukuran input bukan outcome. Selain itu standarisasi LAKIP untuk semua unit kerja pemerintah daerah juga menimbulkan masalah, karena setiap unit kerja memiliki karakteristik yang unik dan spesifik. Informasi tentang indikator kinerja tidak dipublikasikan secara terbuka dan rutin kepada masyarakat, tidak adanya kompensasi dalam pengukuran kinerja serta tidak adanya peraturan daerah yang mengikat konsistensi laporan kinerja dinas.

Selanjutnya penelitian Silaen (2015) mengungkapkan Penelitian ini bertujuan untuk membahas dan mengetahui tentang kerangka metodologis, trend, dan desain sistem pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah daerah dalam era otonomi daerah dengan sample Pemerintah Daerah Kabupaten Tobasa. Dalam

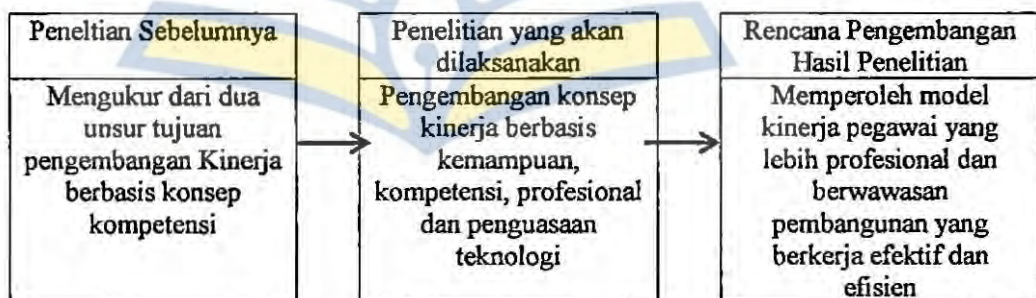
Studi ini ditemukan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang baru dalam era otonomi daerah. Unit kerja pemerintah daerah mengembangkan system pengukuran kinerja berdasarkan model Laporan Kinerja Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagaimana dimandatkan oleh Inpres no.7 tahun 1999 tentang LAKIP.

Meskipun telah terjadi kemajuan dalam manajemen kinerja pemerintah daerah; akan tetapi masih terdapat kesenjangan antar praktik yang terjadi dengan konsep ideal yang seharusnya diterapkan. Metode penelitian dalam skripsi ini adalah dengan menggunakan desain penelitian deskriptif study case. Jenis data yang dipakai adalah data kualitatif dan kuantitatif yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data ini diperoleh dengan cara observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan analisis dokumen yang dilakukan oleh peneliti. Data yang telah dikumpulkan, dianalisis dengan metode analisis kualitatif dan kuantitatif dengan responden pada dinas dan sekretariat daerah pada pemerintahan kabupaten Tobasa dan bagian lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Hasil penelitian menemukan bahwa unit kerja pemerintah daerah kabupaten Tobasa kesulitan dalam menentukan indikator outcome, benefit dan impact. Pengukuran kinerja pada pemerintah daerah masih berorientasi pada pengukuran output bukan outcome. Selain itu standarisasi LAKIP untuk semua unit kerja pemerintah daerah juga menimbulkan masalah. Karena setiap unit kerja memiliki karakteristik yang unik dan spesifik. Dalam LAKIP juga tidak disinggung peranan laporan keuangan instansi terhadap kinerja. Informasi mengenai indikator kinerja tidak dipublikasikan secara terbuka dan rutin kepada masyarakat, tidak

adanya kompensasi dalam pengukuran kinerja serta tidak adanya peraturan daerah yang mengikat konsistensi laporan kinerja dinas. Penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian - penelitian sejenis sebelumnya yang pernah ada. Tetapi hasil penelitian ini tetap memerlukan konfirmasi lebih lanjut melalui penelitian selanjutnya, hal ini diperlukan karena keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang relevan, pandangan peneliti bahwa secara prinsip penelitian yang dilaksanakan sebelumnya mendasari ide dalam merancang penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian sebelumnya untuk mendeskripsikan dan menganalisis hasil kerja atau prestasi pegawai dengan tujuan program pemerintah. Metode sebelumnya yang digunakan tidak dapat merepresentasi model indikator kinerja dengan mengukur aspek kemampuan, kompetensi, profesional dan menguasai teknologi sebagai akibat adanya perubahan akulturasi budaya organisasi yang berubah-ubah dan tidak dapat terukur. Roadmap penelitian disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 2.1 Roadmap Penelitian

2.2 Pengertian Kinerja Sektor Publik

Setiap organisasi atau lembaga menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap organisasi atau lembaga tersebut terdiri dari elemen para pelaku atau pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk mengefisienkan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang akan dicapai. Pegawai yang terdapat dalam lembaga sangat mempengaruhi kinerja lembaga, hal ini dikarenakan para pegawai tersebut merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan yang ada dan sangat berperan aktif dalam upaya mencapai tujuannya. Dengan kata lain tercapainya tujuan sebuah lembaga hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai sebagai pelaku yang terdapat pada lembaga tersebut.

Organisasi sektor publik perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan aparatur sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan. Hal ini dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja maupun pengembangan aparatur yang dapat dilakukan secara periodik guna tercapainya hasil kerja yang optimal.

Istilah kinerja telah populer digunakan dan seringkali disebut sebagai "*performance*". Secara epistemologi kinerja (Prawirosentono, 2003:35) dikemukakan bahwa kinerja adalah

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengertian di atas senada dengan pendapat Hariandja (2009:95) bahwa “kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.” Dengan demikian setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai aktor dalam usaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi hanya mungkin jika ada upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Itulah kenapa terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja aparatur perorangan dengan kinerja organisasi. Lebih lanjut dijelaskan Irawan (2004:1) mengungkapkan bahwa:

Istilah kinerja atau “*performance*” adalah hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dan dibuktikan secara konkrit serta dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan.

Pengertian selanjutnya dijelaskan oleh Rue dan Byars dalam Pasolong (2008:175) berpendapat bahwa:

Kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Hal ini dapat diartikan bahwa kuantitas merupakan hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang dijalani. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Berbicara mengenai pegawai tentu selalu berkaitan dengan kinerja dari pegawai itu sendiri. Kinerja seorang pegawai dalam suatu instansi merupakan tolak ukur dari berhasil atau tidaknya tujuan dan tanggung jawab kerja yang telah ditetapkan dalam instansi tersebut. Para atasan atau manager seringkali lupa atau bahkan tidak memperhatikan lagi kinerja dari para pegawainya, kecuali sudah kelihatan amat buruk cara kerja para pegawai atau terjadi sesuatu yang telah merugikan pihak instansi tersebut. Kemudian menurut Mahsun (2006:25) dijelaskan bahwa:

Kinerja (*performance*) juga diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tergantung dalam strategi perencanaan atau organisasi.

Hal ini sependapat dengan Bermadin dan Russel dalam Gomes (2009:32) bahwa "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.*" Artinya prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh suatu instansi (unit kerja) dalam suatu jangka waktu tertentu.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan dalam rangka melaksanakan tugas yang telah diberikan dengan tepat waktu dan dapat diukur. Menurut Harlie dalam Gomes (2009:12) Kinerja dapat dilihat dengan beberapa indikator diantaranya 1) Tanggung jawab terhadap kualitas hasil kerja, 2) Tanggungjawab terhadap kuantitas hasil kerja, 3) Penghematan waktu kerja, 4) Adanya tanggung jawab dalam pencapaian organisasi, 5) Kerjasama melaksanakan tugas, 6) Kemampuan

menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, 7) Koordinasi setiap tugas dan pekerjaan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson alih bahasa Sudarman (2004:17) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1.Kemampuan mereka; 2.Motivasi; 3.Dukungan yang diterima; 4.Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5.Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Ketepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang telah di berikan sesuai dengan tugas dan fungsinya bisa dikatakan pegawai tersebut mempunyai Kinerja yang baik. Sehingga tugas maupun fungsi utama sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik dalam memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat. Mengingat instansi pemerintah adalah instansi pelayanan publik, diharapkan keseruhan maupun sebagian besar instansi tersebut dapat berjalan dengan baik. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Tahar (2012:23) adalah sebagai berikut:

- a. Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaaa
- d. Mampu menciptakan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- e. Mampu meminimalkan kesalahan pekerja.

Menurut Swanson dan Holton III (dalam Keban, 2004) mengemukakan bahwa kinerja pegawai secara individu dapat dilihat dari apakah misi dan tujuan

pegawai sesuai dengan misi lembaga, apakah pegawai menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah pegawai mempunyai kemampuan mental, fisik, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki motivasi yang tinggi, pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam bekerja. Sedangkan menurut Keban, (2007:195) kinerja dapat diukur dari:

1. kuantitas kerja,
2. kualitas kerja,
3. kerjasama,
4. pengetahuan tentang kerja,
5. kemandirian kerja,
6. kehadiran dan ketepatan waktu,
7. pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi,
8. inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat,
9. kemampuan supervisi dan teknik.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja tersebut, dapat digaribawahi bahwa kinerja adalah proses bekerja seorang dalam mencapai target pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan standart kinerja yang ada. Sistem penilaian kinerja dalam Instansi Pemerintah dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil adalah dengan penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang PNS. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang PNS dan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil penilaian kinerja tersebut akan digunakan sebagai pertimbangan dalam pembinaan PNS, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan serta pemberian penghargaan.

Pengertian kinerja aparatur menurut Mangkunegara (2009:67) yaitu:
"Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Hal ini sependapat dengan pernyataan Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2010:65) bahwa: "kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas". Begitu pula Rivai (2005:39) menggambarkan bahwa: "kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan". Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Demikian pula pendapat Anoraga dan Sayuti(1995:129) bahwa: "kinerja merupakan hasil pekerjaan merupakan aspirasi perwujudan dari kemampuan dan dorongan, kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran, dorongan merupakan akibat dari adanya sikap dalam menghadapi situasi. Hal senada juga dikemukakan Hasibuan (2005:157) bahwa:

Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Selain itu pula didukung adanya motivasi, kemampuan, nilai dan harapan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat digarisbawahi bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja seseorang pegawai dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Teori ini didasari adanya harapan yang mempertimbangkan pada tiga konsep penting, yaitu: harapan, nilai, dan pertautan. Harapan (*expectancy*) merupakan suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa sesuatu hasil akan muncul sesudah

perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan). Nilai (*value*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.

Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu (-1) yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu (+1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena ini menggambarkan suatu gabungan atau asosiasi, maka *instrumentality* dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi.

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai dan Basri, 2011:119).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Sementara itu menurut Bernandi dan Russell alih bahasa Riani (2011:211) performansi adalah catatan yang

dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Sinambela, (2012:5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Menurut Simamora (2011:119) bahwa:

Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, sehingga kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Pemahaman tentang kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Withmore dalam Mahesa (2010:11) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Menurut Harsuko dalam Simamora (2011:125) bahwa kinerja:

Sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat

dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Lebih lanjut Simamora (2011:127) ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakantindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

Mescon, Albert dan Khedori dalam Susanto (2003:62) menjelaskan bahwa:

Kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari tiga dimensi yakni dimensi kontekstual, proses dan keluaran. Dimensi kontekstual melihat seseorang dari mampu tidaknya menjaga keutuhan dirinya dalam bekerja terlepas dari hasil kerja yang dicapainya. Dimensi proses melihat baik atau buruknya seseorang dari bagaimana orang tersebut melaksanakan tahapan-tahapan pekerjaan yang tanpa memandang hasilnya. Kemudian dimensi keluaran yang dilihat adalah hasilnya tanpa melihat bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat digarisbawahi pengertian bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai dalam pelaksanaan kerja dalam kurun waktu tertentu dan sesuai dengan standar dan kaidah yang berlaku dalam organisasi. Selain itu pula kinerja tersirat makna hasil kerja yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai

tujuan suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.3 Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson dalam Harsuko (2011:44) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus

pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin dan Russell alih bahasa Riani (2011:119) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Kriteria kinerja (performance criteria) adalah dimensi di mana kinerja perseorangan tim atau unit kerja diberi penilaian, hal tersebut adalah pengharapan kinerja yang dilakukan oleh individu atau tim untuk memenuhi strategi organisasi, saat menilai kinerja tugas dan anggota perusahaan, organisasi dapat menggunakan tiga tipe kriteria kinerja : kepribadian, perilaku, dan hasil objektif kriteria berdasarkan kepribadian (*trait based criteria*) fokus pada karakteristik personal seperti kesetiaan, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan kepemimpinan kriteria tersebut akan menunjukkan seperti apa orang tersebut bukan apa yang dilakukan atau diselesaikan dalam pekerjaan.

Kriteria perilaku (*behavior criteria*) fokus pada bagaimana kerja mereka dilaksanakan, kriteria perilaku dapat melakukan dalam perilaku berdasarkan tugas atau hitungan perilaku secara umum, seperti ketidakhadiran, keterlambatan, kecerobohan, aspek positif dari kriteria perilaku yang terlibat dapat digunakan dalam berbagi pekerjaan yang berbeda memungkinkan penilai memasukkannya sebagai aktor pertimbangan diluar kontrol pekerja yang mempengaruhi kinerja serta memperbolehkan evaluasi yang mungkin memasukan perilaku.

Hasil Kriteria (*result criteria*) fokus pada yang diselesaikan atau dihasilkan daripada bagaimana pekerjaan yang diselesaikan atau dihasilkan, hasil kriteria mungkin akan sesuai jika organisasi tidak peduli dengan bagaimana hasil tersebut dicapai tetapi tidak dapat sesuai jika organisasi tidak dapat sesuai dengan semua pekerjaannya.

2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Steers dalam Suharto dan Cahyono (2005:10) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertabahkan perilaku.

Menurut Mc.Cormick dan Tiffin dalam Suharto dan Cahyono, (2007:105) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel individu, variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

2. Variabel situasional, variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
- b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyaliran dan temperatur.

Pemahaman di atas, bahwa kinerja dapat dimaknai dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, dalam Prawirosentono, 2008:27).

Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Luthans dalam Prawirosentono, 2008:27) menjelaskan adanya faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja sebagai berikut:

- a. Efektifitas dan efisiensi, bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat

yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

- b. Otoritas (wewenang), otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.
- c. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku, sehingga disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.
- d. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Timpe dalam Mangkunegara (2010:15) mengemukakan faktor-faktor kinerja dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut :

1. 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 yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. 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.

Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologi dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik.

Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pemimpin yang mempermasalahkan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan mengambil tindak hukum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/keterampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar lembaga. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius. Cara-cara seorang pegawai menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana seorang pegawai berperilaku dan berbuat di tempat kerja.

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe di atas, cara-cara meningkatkan kinerja, antara lain:

1. Diagnosis, suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi,

mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

2. Pelatihan, setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.
3. Tindakan, tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal

Menurut Robbins (2007: 213), dalam prakteknya kinerja sering pula disebut dengan istilah prestasi kerja. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance*, yang berarti prestasi kerja yang dicapai seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mencapai prestasi dan hasil kerja yang maksimal, organisasi atau organisasi memerlukan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi.

Berasarkan uraian keseluruhan dalam kinerja, maka variabel terikat didalam penelitian ini adalah berupa kinerja. Kinerja (Y) adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria

tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut: (Gomes, 2008:142)

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Pengetahuan pekerjaan
- 4) Kreatifitas
- 5) Kerja sama
- 6) Inisiatif

Untuk itu Handoko (2008:138) menyatakan bahwa terdapat enam butir kegiatan yang mendukung peningkatan kinerja seseorang dan dapat dilakukan oleh masing - masing pegawai yakni :

- 1) Prestasi kerja, kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal tersebut mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya.
- 2) Ekspure, kemajuan karier juga ditentukan oleh ekspure yang berarti menjadi dikenal oleh orang- orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karier lainnya.
- 3) Permintaan berhenti, merupakan suatu cara mencapai sasaran karier apabila ada kesempatan karier di tempat lain. Bepindah tempat kerja bagi sementara orang merupakan bagian dari strategi kariernya.
- 4) Kesetiaan organisasional, kesetiaan pada organisasional dimana seseorang bertugas atau bekerja turut menentukan kemajuan karier yang bersangkutan.
- 5) Mentor atau sponsor, bertugas membimbing karier pegawai untuk mengembangkan kariernya lebih lanjut. Sedangkan seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karier bagi orang lain.
- 6) Kesempatan untuk tumbuh, apabila pegawai meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pendidikan dan pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar dan lain-lain.

Dapat dipahami bahwa setiap pimpinan pada tingkatan diharapkan untuk memanfaatkan kemampuan pegawai secara penuh dan memberikan kepada semua pegawai suatu kesempatan untuk tumbuh dan merealisasikan potensi mereka secara utuh dalam mengembangkan kariernya, sehingga dengan demikian mampu

meningkatkan kinerjanya, pegawai lebih bertanggung jawab dan memiliki kesempatan karier yang lebih terbuka dan menantang.

Berdasarkan analisis konsep-konsep diatas yang dimaksud dengan peningkatan kinerja adalah suatu proses tentang peningkatan kemampuan seseorang dalam suatu organisasi kerja yang ditunjukkan dalam pekerjaan maupun jabatan dikaitkan dengan pengukuran efektivitas kerja sepanjang kehidupan seseorang. Wibowo (2014:129) menjelaskan bahwa:

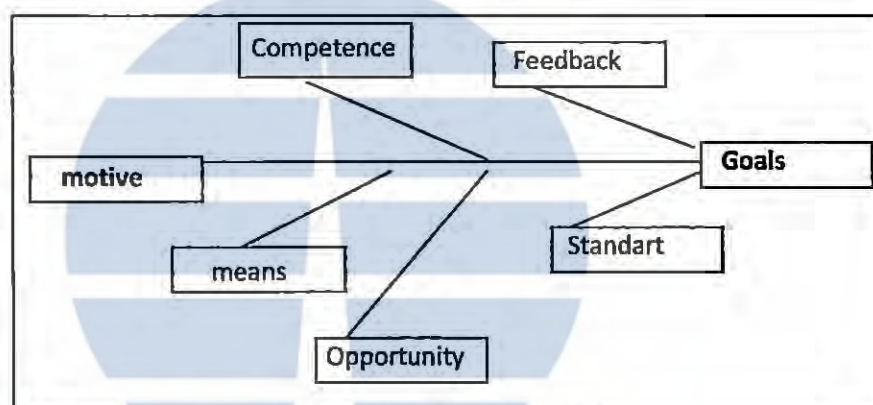
Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasidari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Indikator kinerja yang dimaksud pendapat di atas, merupakan ukuran secara kualitatif atau kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*input*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, dan kebijakan atau peraturan perundang-undangan. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran

kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2014:102) terdapat tujuh indikator kinerja yang tergambar sebagai berikut:



Sumber: Wibowo (2014:102)

Gambar 2.1
Indikator Kinerja

Berdasarkan gambar 2.1 di atas, penjelasan indikator kinerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan; tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan

2. Standar; standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dicapai.
3. Umpan Balik; antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas.
4. Alat atau Sarana; alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.
5. Kompetensi; kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif; motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang; pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Upaya tersebut di atas, tidak dapat dijalankan secara bergiliran, akan tetapi keduanya harus dilakukan secara bersamaan. Oleh karenanya, upaya peningkatan sumber daya aparatur secara profesional harus dilakukan secara bersama-sama dengan upaya deregulasi (adanya aturan/sistem yang mengatur tindakan atau proses menghilangkan mengurangi segala aturan) dan debirokratisasi (bermakna tindakan atau proses mengurangi tata kerja yang serba lamban dan rumit agar

tercapai hasil dengan lebih cepat). Bahkan masyarakat atau publik yang dilayani oleh organisasi juga terus berkembang sesuai dengan kebutuhan yang semakin meningkat, maka perlu diupayakan peningkatan kerja pegawai guna meningkatkan mutu pelayanan pada masyarakat. Sebab dalam kenyataannya, masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh organisasi pada umumnya, diantaranya diindikasikan oleh terlalu seringnya pegawai yang saling melemparkan tanggung jawab kerja, sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian hasil kerja, cara kerja yang tidak menggunakan prosedur yang ditetapkan, dan rendahnya kualitas hasil kerja pegawai.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2006:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*), dan faktor motivasi (*motivation*), hal ini sesuai dengan pendapat yang merumuskan bahwa :

- Human Performance = Ability + Motivation
- Motivation = Attitude + Situation
- Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor Kemampuan; Secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai dipengaruhi dari kemampuan potensi intelektual atau *Intelligent Quotient* (IQ), dan kemampuan Reality (*Knowledge + skill*) artinya seorang pegawai yang memiliki IQ Rata-rata 110 - 120, dengan pendidikan yang memadai maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi; motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*). Seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*), kerja motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi

atau tujuan kerja. Ada hubungan yang positif antara motif prestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (*performance*), dengan predikat terpuji.

2.5 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja atau kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai. Menetapkan kebijaksanaan berarti, apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian prestasi kerja adalah: evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan penilaian, merupakan proses penaksiran dan penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang ataupun sesuatu, kutipan dari Mangkunegara (2006: 79) bahwa: "Penilaian kinerja pegawai merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan pegawai". Sedangkan Hasibuan (2007:88) mengungkapkan bahwa:

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting, hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi, setiap orang, dalam keinginan mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Penilaian kinerja pegawai berguna untuk organisasi serta harus bermanfaat bagi pegawai, kegunaan penilaian prestasi pegawai sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam instansi.
- b. Sebagai dasar mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- c. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan pegawai yang berada dalam organisasi atau instansi.
- d. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- e. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku para bawahan agar diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- f. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- g. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personil dan dengan demikian dapat sebagai bahan pertimbangan agar dapat diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- h. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Membahas mengenai penilaian kinerja, terlebih dahulu harus dipahami apa yang dimaksud dengan kinerja itu sendiri. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan organisasi, tingkat pencapaian pelaksanaan tugas

secara aktual dan pencapaian misi organisasi. Kinerja keuangan dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai organisasi dalam satu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan organisasi tertentu (Sugiyarso dan Winarni, 2006:111)

Mulyadi dan Setiawan (2001:628) mengungkapkan bahwa penilaian bagaimana aktivitas dan proses diselenggarakan merupakan dasar yang melandasi usaha untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan laba. Dengan demikian kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi di manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

Salah satu tujuan terpenting dalam melakukan penilaian kinerja adalah untuk menilai apakah tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi publik sebagai suatu organisasi mampu dicapai, sehingga mampu memenuhi tuntutan dari anggota-anggotanya. Penilaian kinerja pegawai didasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan yang dibuat sesuai dengan prinsip akuntansi keuangan yang berlaku umum. Informasi posisi keuangan dan kinerja pegawai di masa lalu sering kali dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi posisi dan kinerja di masa depan.

Penilaian kinerja pegawai berguna untuk mengevaluasi sumber-sumber yang dimiliki organisasi. Dengan demikian diharapkan manajer dapat mengetahui kelemahan ataupun kelebihan organisasi ditinjau dari sektor SDM. Sehingga administrator dapat mengambil keputusan-keputusan ataupun kebijakan-kebijakan dengan tepat berkenaan dengan kondisi SDM aparatur yang dipimpinnya.

Terdapat banyak individu dan kelompok berbeda yang berkepentingan atas keberhasilan dan kegagalan organisasi. Pihak yang paling dekat dengan organisasi dari sudut pandang sehari-hari dan juga yang bertanggungjawab atas kinerja jangka panjang adalah manajemen organisasi yang bersangkutan. Pimpinan mempunyai kepentingan ganda dalam analisis kinerja pegawai yaitu menilai efisiensi dan efektivitas pekerjaan serta menimbang seberapa efektif penggunaan sumber daya organisasi.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997:119) mengungkapkan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan pegawai berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena pada dasarnya, suatu organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul dikelasnya. Apabila keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul, ditentukan oleh berbagai faktor, maka faktor inilah yang digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar aparaturnya menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan organisasi.

Kinerja organisasi dan kinerja setiap orang akan sangat tergantung pada kemampuan manajerial dari pimpinan. Untuk mengembangkan kompetensi pekerja pimpinan dapat melakukan: (1) Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai; (2) Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya; (3) Membuka kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan; 4) Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas dengan cara memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan. Dimensi kinerja merupakan unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Untuk mengukur kinerja, dimensi kinerja dikembangkan menjadi indikator kinerja sebagai instrumen untuk mengukur kinerja seorang pegawai.

Menurut Gomes (2001:55) Dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

- (1) Hasil kerja, merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kualitas dan kuantitasnya;
- (2) Perilaku kerja, adalah perilaku pegawai yang ada hubungannya dengan pekerjaan seperti kerja keras dan ramah terhadap pelanggan;
- (3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan merupakan sifat yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja yang optimal, diperlukan metode penilaian kinerja.

Menurut Robbins dan Judge (2008:121) ada beberapa teknik dalam melakukan penilaian kinerja yaitu:

- a. Esai tertulis, merupakan metode penilaian yang sederhana dimana penilai hanya menuliskan yang menggambarkan kekuatan, kekurangan, dari kinerja di masa lampau, potensi dan saran untuk perbaikan bagi karyawan;
- b. Insiden kritis, penilai memfokuskan perilaku yang secara substantive membedakan antara melakukan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif;
- c. Skala penilaian grafis, dalam penilaian ini faktor-faktor kinerja seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalam pekerjaan, kerja sama, dan lainlain faktor ditulis dalam suatu daftar, kemudian penilai mempelajari daftar tersebut dan memberikan penilaian sesuai dengan skala penilaian yang telah ditentukan;
- d. Skala penilaian perilaku berjangkar, mengkombinasikan elemen utama dari pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafis dimana penilai menilai pegawai berdasarkan hal-hal disepanjang kontinum, tetapi poin-poinnya adalah contoh dari perilaku aktual pekerjaan yang ada bukan deskripsi atau sifat umum;
- e. Perbandingan yang dipaksakan, mengevaluasi kinerja seseorang terhadap kinerja orang yang lain atau sekelompok orang.

Proses penilaian kinerja dapat berpotensi menjadi persoalan besar dalam organisasi. Karena itu, walaupun dalam praktek tidak ada yang menjamin penilaian kinerja berlangsung akurat, tetapi ada beberapa saran yang dikemukakan Robbins dan Judge (2008) yang dapat membantu proses penilaian terlaksana secara obyektif dan adil. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah: (1) Gunakan beberapa penilai sekaligus; (2) Evaluasi secara

selektif; (3) Penilai harus terlatih; (4) Menyediakan proses bertenggat waktu bagi pegawai.

Kinerja mulai dilakukan penilaian sesudah pengumpulan data pegawai dalam kurun waktu tertentu pada masa evaluasi kinerja. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi menyangkut apa yang dikerjakan oleh pegawai. Penilai melakukan observasi indikator kinerja pegawai kemudian membandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam melakukan observasi atau pengamatan, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat melalui catatan buku kerja atau dalam bentuk instrumen khusus pencatatan hasil pengamatan kinerja pegawai. Dalam kondisi tertentu jika organisasi sudah ditunjang dengan fasilitas pencatatan digital, maka digunakan alat pencatatan berbasis tehnologi informasi.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: (1) Penilaian secara formatif berupa penilaian kinerja pada saat pegawai sedang melaksanakan pekerjaan. Hal ini dimaksudkan untuk mencari tahu gap antarakerja pegawai dibandingkan dengan standar kinerja pada waktu tertentu. Jika ditemui ada perbedaan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan, maka akan segera dilakukan koreksi. (2) Penilaian secara sumatif dilakukan pada akhir periode penilaian. Penilaian ini membandingkan kinerja akhir pegawai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Supaya sistem evaluasi kinerja dapat terlaksana dengan efektif dan efisien diperlukan persyaratan agar menguntungkan organisasi dan pegawai.

Persyaratan yang dimaksud menurut Wirawan (2009:89) adalah:

- a. Relevan, artinya harus ada hubungan dengan sejumlah faktor organisasi seperti strategi dan tujuan organisasi, serta standar kinerja;
- b. Reliabilitas, artinya konsistensi penilaian dari system evaluasi;
- c. Sensitivitas, artinya dapat membedakan kinerja yang sangat baik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk;
- d. Akseptabilitas, artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja;
- e. Praktikal, artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh pejabat yang menilai (penilai);
- f. Tidak melanggar undang-undang, artinya penilaian kinerja tidak bertentangan dengan undang-undang yang ada.

Secara umum Keban (2004) menguraikan bahwa sistem manajemen PNS memiliki sejumlah kelemahan mendasar antara lain:

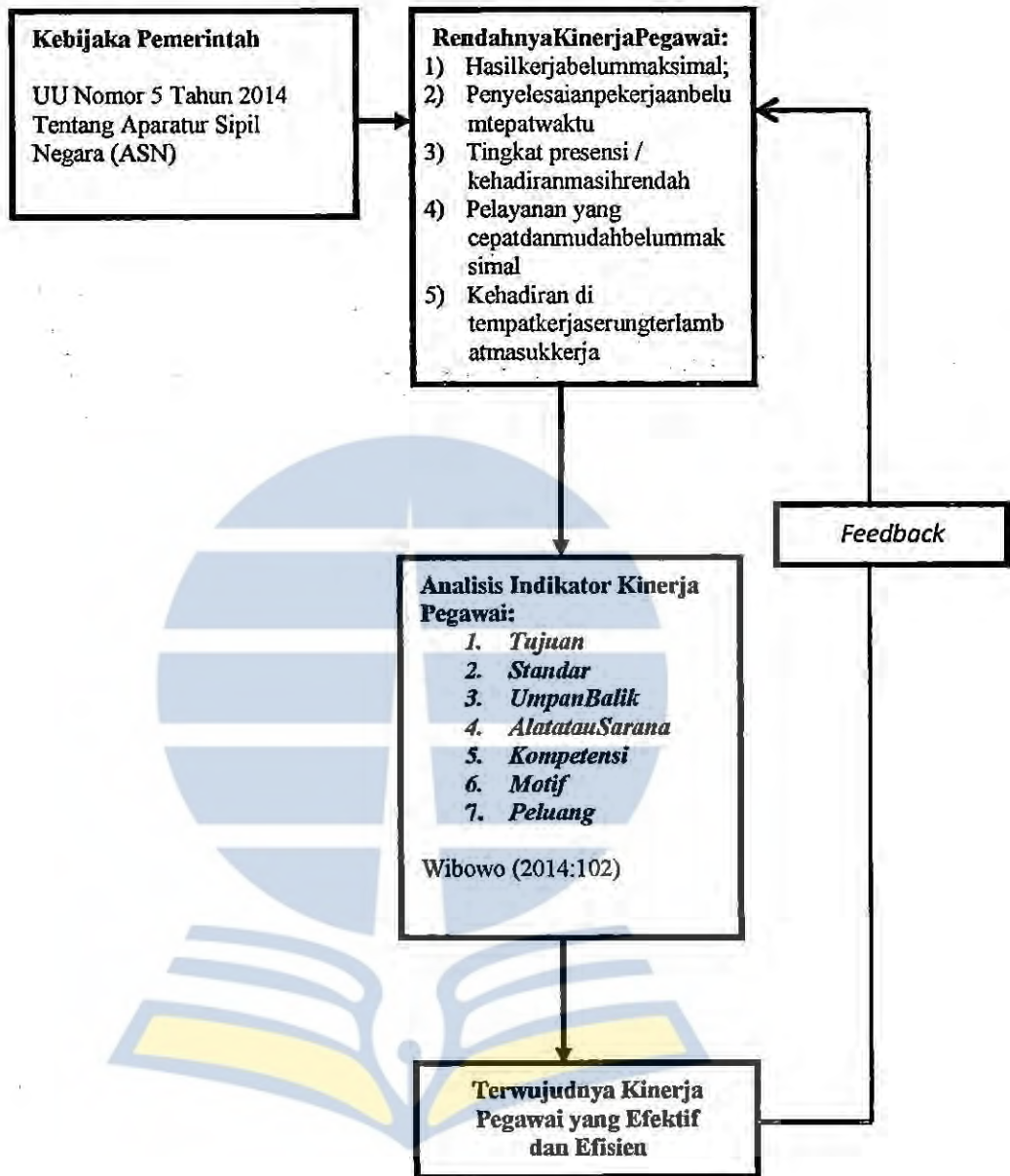
1. Lebih menonjolkan sisi administratif dari pada sisi manajemen khususnya manajemen sumber daya modern;
2. Lebih bersifat sentralistis sehingga kurang mengakomodasikan nilai efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian tujuan organisasi dari masing-masing instansi baik di pusat maupun daerah;
3. Tidak terdapat prinsip *check and balance* dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian sehingga mendorong terjadinya duplikasi baik di tingkat pusat maupun di daerah yang akhirnya menghambat prinsip akuntabilitas;
4. Kurang didukung oleh sistem informasi kepegawaian yang memadai sehingga berpengaruh negatif pada proses pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian;
5. Tidak mampu mengontrol dan mengaplikasikan prinsip sistem merit secara tegas;
6. Tidak memberi ruang atau dasar hukum bagi pengangkatan pejabat non karir;

7. Tidak mengakomodasikan dengan baik klasifikasi jabatan dan standar kompetensi sehingga berpengaruh negatif terhadap pencapaian kinerja organisasi dan individu;
8. Keberadaan Komisi Kepegawaian Negara kurang independen dan tidak jelas kedudukannya.

Berbagai permasalahan sebagaimana dikemukakan KeBan di atas, tidak jauh dari kenyataan atau pengalaman empiris di lapangan pada saat ini. Hal ini seperti tercermin dalam sistem penilaian kinerja yang masih kuat dengan pendekatan formalitas yang kurang menggambarkan kondisi objektif yang ada. Demikian pula dengan pengangkatan dalam jabatan yang kurang mendasarkan pada kompetensi nyata dari para calon yang akan diangkat. Demikian pulan dalam sistem pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari sistem pengembangan karier PNS juga masih banyak kelemahannya. Dalam hal pemberian penghargaan (*reward and punishment*) juga belum terlaksana sesuai dengan harapan dan keadilan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan narasi atau pernyataan tentang konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam penelitian kualitatif diharapkan dapat menjelaskan secara komprehensif variabel-variabel yang bersumber dari teori untuk selanjutnya diteliti oleh penulis. Dengan demikian, konsep kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif dengan jenis penelitiannya adalah studi fenomena. Penelitian studi fenomena adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu.

Penelitian kualitatif yang merubah masalah setelah memasuki lapangan penelitian atau setelah selesai, karena dipandang mampu melepaskan apa yang dipikirkan sebelumnya dan selanjutnya mampu melihat fenomena secara lebih luas dan mendalam sesuai dengan apa yang terjadi dan berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Asumsi tentang gejala dalam penelitian kualitatif adalah bahwa gejala dari suatu obyek itu sifatnya tunggal dan parsial. Berdasarkan gejala tersebut peneliti dapat menentukan variabel-variabel yang akan diteliti. Gejala itu bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan) yaitu situasi sosial yang ketiganya berinteraksi secara sinergis meliputi: 1) Aspek tempat; 2) Aspek pelaku; 3) Aspek aktifitas.

Penelitian kualitatif mengutamakan makna yang diungkap berkisar pada persepsi orang mengenai suatu peristiwa. Penelitian kualitatif tidak dimulai dari teori yang dipersiapkan sebelumnya, tapi dimulai dari lapangan berdasarkan

lingkungan alami. Data dan informasi lapangan ditarik maknanya dan konsepnya, melalui pemaparan deskriptif analitik, tanpa harus menggunakan angka, sebab lebih mengutamakan proses terjadinya suatu peristiwa dalam situasi yang alami. Generalisasi tak perlu dilakukan sebab deskripsi dan interpretasi terjadi dalam konteks dan situasi tertentu. Realitas yang kompleks dan selalu berubah menuntut peneliti cukup lama berada di lapangan.

3.2 Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Informan adalah orang yang memberikan informasi sesuai dengan kapasitas dan kewenangan sebagai pelaksana kinerja kepegawaian di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Kriteria informan adalah orang memiliki pengetahuan serta pengalaman tentang berbagai permasalahan kinerja pegawai. Sebagai sumber informasi disini.

1. Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, merupakan pimpinan di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang dinilai memahami kinerja kepegawaiannya (*Key Informan*)
2. Sekretaris Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang merupakan atasan langsung Kasubbag Umum dan Kepegawaian
3. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang mengetahui kinerja pegawai di struktur pemerintahan di provinsi kepulauan Riau.
4. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang mengetahui keadaan pegawai dan kinerja pegawai.
5. Beberapa orang pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata sebagai informan.

Informan utama dalam penelitian memiliki posisi sebagai subjek menjalankan kegiatan kepegawaian, yang merupakan objek dari penelitian yang akan dikaji selanjutnya informan pembanding, dalam penelitian ditentukan berdasarkan kewenangan dalam urusan kepegawaian daerah.

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berpartisipatif dan wawancara mendalam. Dalam penulisan tesis ini peneliti mengumpulkan diantaranya sebagai berikut :

- 1) Teknik Observasi; teknik observasi adalah teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung dan pencatatan yang sistematis terhadap permasalahan yang diteliti dengan dukungan penglihatan secara langsung alat yang digunakan adalah daftar *check list* dan catatan harian. Adapun tujuan dari observasi ini adalah untuk mengetahui kondisi lingkungan lokasi penelitian sebelum dan dalam proses penelitian. Observasi yang dilakukan di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, sedangkan bentuk observasi adalah partisipatif, yaitu pengamatan yang dilaksanakan dengan peneliti ikut serta menjadi objek yang diobservasi dan secara teratur terlibat dalam kegiatan yang diamati. Alat pengumpulan datanya adalah panduan observasi, sedangkan sumber data bisa berupa benda atau situasi kondisi tertentu, proses, maupun perilaku orang tertentu.

- 2) Teknik wawancara; wawancara merupakan suatu cara untuk mendapatkan data penelitian dengan mengadakan kontak langsung atau dialog antara peneliti dengan subjek atau informan penelitian diantaranya: Kepala Dinas (*key informan*) Sekretaris, Kepala BKD, Kasubag Umum dan Kepegawaian serta beberapa orang pegawai. Pengertian wawancara diartikan “proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (pedoman wawancara). Pada metode wawancara secara langsung, wawancara dapat dilakukan secara formal dan informal. Dalam wawancara formal, pewawancara berpedoman secara sistematis pada pedoman wawancara yang telah disiapkan. Sedangkan dalam wawancara informal, peneliti hanya mengingat beberapa dari pertanyaan kunci pada pedoman dalam penelitian ini, alat pengumpul data yang digunakan adalah pedoman wawancara yang berisi daftar pertanyaan yang telah dibuat, catatan berkas, dan alat perekam suara elektronik.
- 3) Teknik dokumentasi; teknik pengumpulan data dengan metode dokumentasi adalah merupakan cara mencari data atau informasi dari laporan-laporan, catatan-catatan, transkrip, surat kabar, majalah atau jurnal.
- 4) Triangulasi; melalui triangulasi peneliti dapat melakukan *check and re-check* temuannya dengan membandingkan berbagai sumber dan metode. Dalam teknik pengumpulan data, dan sumber data yang telah ada, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu pengecekan data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai

sumber data. Maksud dari teknik triangulasi adalah: untuk mengetahui data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.

3.4 Teknik Pengolahan dan Analisa Data

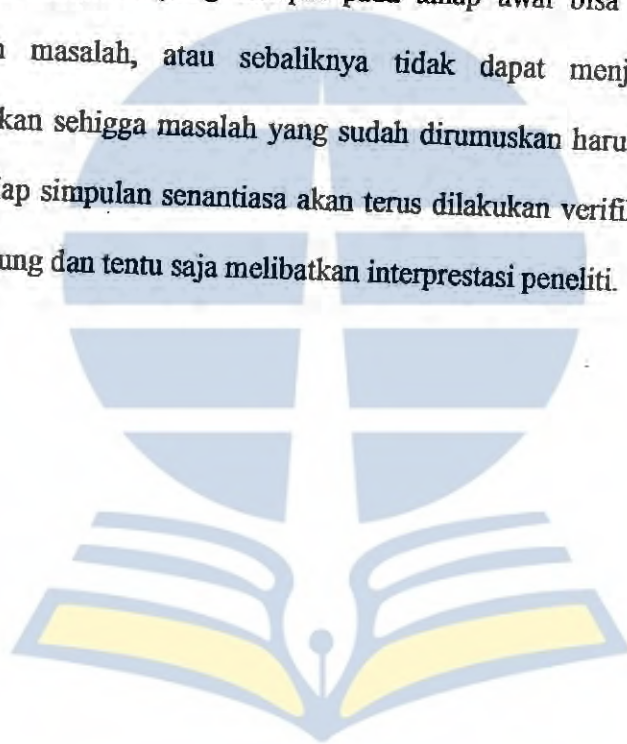
Data yang dikumpulkan diproses dan dianalisis untuk mendapatkan hasil penelitian. Analisis haruslah disesuaikan dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini penulis menggali penemuan-penemuan yang relevan dari data yang dikumpulkan. Jika jawaban informan setelah dianalisis belum memuaskan, maka peneliti melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel.

Pekerjaan analisis data dalam hal penelitian adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan mengkategorikan berbagai data yang terkumpul yaitu mulai dari hasil wawancara, dokumen, foto, dan hal-hal lain yang ditemukan dalam pengumpulan data, pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substansif.

Reduksi data dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data sehingga data tersebut terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, dan lebih mudah dipahami. Langkah berikutnya adalah penarikan simpulan dan verifikasi. Simpulan awal yang dikemukakan bersifat sementara dan bisa berubah apabila

tidak ditemukan bukti–bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi, ketika simpulan yang mendukung pada tahap awal didukung oleh bukti–bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka simpulan yang dikemukakan menjadi simpulan yang kredibel.

Dengan demikian, kesimpulan yang dikemukakan menjadi simpulan yang kredibel. Simpulan yang didapat pada tahap awal bisa jadi dapat menjawab rumusan masalah, atau sebaliknya tidak dapat menjawab masalah yang dirumuskan sehingga masalah yang sudah dirumuskan harus diubah, dengan kata lain, setiap simpulan senantiasa akan terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung dan tentu saja melibatkan interpretasi peneliti.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau

Provinsi Kepulauan Riau terbentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 25 tahun 2002 merupakan Provinsi ke-32 di Indonesia yang mencakup Kota Tanjungpinang, Kota Batam, Kabupaten Bintan, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, Kabupaten Lingga dan Kabupaten Anambas. Secara keseluruhan Wilayah Kepulauan Riau terdiri dari 5 Kabupaten dan 2 Kota, 42 Kecamatan serta 256 Kelurahan/Desa dengan jumlah 2.408 pulau besar dan kecil dimana 40% belum bernama dan berpenduduk. Adapun luas wilayahnya sebesar 252.601 Km², di mana 95% - nya merupakan lautan dan hanya 5% merupakan wilayah darat, dengan batas wilayah sebagai berikut :

- Utara dengan Vietnam dan Kamboja
- Selatan dengan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan Jambi
- Barat dengan Singapura, Malaysia, dan Provinsi Riau
- Timur dengan Malaysia, Brunei, dan Provinsi Kalimantan Barat

Dengan letak geografis yang strategis (antara Laut Cina Selatan, Selat Malaka dengan Selat Karimata) serta didukung potensi alam yang sangat potensial, Provinsi Kepulauan Riau dimungkinkan untuk menjadi salah satu pusat pertumbuhan ekonomi bagi Republik Indonesia dimasa depan. Apalagi saat ini pada beberapa daerah di Kepulauan Riau (Batam, Bintan, dan Karimun) tengah diupayakan sebagai *pilot project* pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) melalui kerjasama dengan Pemerintah Singapura.

Penerapan kebijakan KEK di Batam-Bintan-Karimun, merupakan bentuk kerjasama yang erat antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, dan partisipasi dunia usaha. KEK ini nantinya merupakan simpul-simpul dari pusat kegiatan ekonomi unggulan, yang didukung baik fasilitas pelayanan prima maupun kapasitas prasarana yang berdaya saing internasional. Setiap pelaku usaha yang berlokasi di dalamnya, akan memperoleh pelayanan dan fasilitas yang mutunya dapat bersaing dengan praktik-praktik terbaik dari kawasan sejenis di Asia-Pasifik.

Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan desentralisasi, tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan di bidang Pariwisata sesuai dengan lingkup tugasnya. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau mempunyai fungsi:

- 1) Pengelolaan kegiatan kesekretariatan meliputi keuangan, umum dan kepegawaian;
- 2) Perumusan dan penetapan kebijakan di bidang pengembangan destinasi dan industri pariwisata, pengembangan pemasaran pariwisata, pengembangan kelembagaan pariwisata, dan pengembangan ekonomi kreatif;
- 3) Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan destinasi dan industri pariwisata, pengembangan pemasaran pariwisata, pengembangan kelembagaan pariwisata, dan pengembangan ekonomi kreatif;

- 4) Pelaksanaan kebijakan di bidang pembangunan dan perintisan daya tarik wisata dalam rangka pertumbuhan dan pengembangan destinasi pariwisata daerah serta peningkatan kualitas dan daya saing pariwisata;
- 5) Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan pemerintahan daerah di bidang pengembangan destinasi dan industri pariwisata, pengembangan pemasaran pariwisata, pengembangan kelembagaan pariwisata, dan pengembangan ekonomi kreatif;
 - a. Pembinaan administrasi di lingkungan dinas;
 - b. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab dinas;
 - c. Penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian tugas di lingkungan dinas;
 - d. Pelaksanaan pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum di bidang pariwisata;
 - e. Penyusunan Rencana Induk Pembangunan Pariwisata Daerah;
 - f. Penetapan dan pelaksanaan pedoman dan penyelenggaraan widya wisata skala prioritas;
 - g. Pelaksanaan kebijakan nasional dan penetapan kebijakan provinsi mengenai kriteria sistem pemberian penghargaan/anugerah bagi insan/lembaga yang berjasa di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif;
 - h. Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas dalam lingkup tugasnya, dan
 - i. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh gubernur.

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini didasarkan pada *checklist* observasi dan wawancara yang dilaksanakan di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang dilaksanakan selama 2 (Dua Bulan) sebagaimana terlihat dalam lampiran. Pemetaan hasil observasi sesuai dengan kinerja pegawainya yang merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Hasil kerja yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

1. Indikator Tujuan

Indikator-indikator ini diawali dengan melakukan observasi dan melihat aktivitas pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Jam masuk pegawai dimulai dari apel pagi 07:00 WIB dengan selesai pada jam 16:00 WIB. Salah satu pegawai terlihat dalam Penyelesaian pekerjaan memiliki Standar Operasional Pegawai (SOP) yang jelas. Sebagai contoh: Pengajuan pencairan kegiatan, seandainya berkas administrasi permintaan sudah lengkap, maka proses pembuatan SPP dan SPM paling lama 2 Hari Kerja.

Selanjutnya dari Kabid Pengadaan, Informasi Kepegawaian dan Penilaian Kerjasama Badan Kepegawaian Pengelola Sumber Daya Manusia diperoleh hasil bahwa penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan waktu yang ditentukan. Hal ini dapat dilihat dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau bahwa target pencapaian kinerja yang dirancang diawal tahun

tercapai dengan baik. Namun, dalam pelaksanaannya ternyata masih ditemukan adanya ketidaksesuaian pembebanan pengeluaran atau belanja yang ditentukan.

Berdasarkan data rencana strategis Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau tahun 2017 diketahui bahwa kurang efisien dan efektifnya kinerja pegawai dapat dilihat dari: (a) dengan dilaksanakan otonomi daerah, pengelolaan kekayaan budaya oleh daerah menjadi kurang maksimal yang disebabkan antara lain oleh masalah kemampuan sumber daya manusia, kapasitas sumber daya dan pendanaan yang terbatas; (b) kompetensi dan kualitas sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan agar mampu melaksanakan program secara optimal dengan kompetensi pelayanan publik yang tinggi.

Di SubBagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau terlihat adanya penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan target waktu (efektif) yang ditentukan oleh Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, yaitu dari jam 07:00-16:00. Khususnya pegawai di Dinas Pariwisata penyelesaian pekerjaan sudah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya (efisien) sesuai dengan tupoksi di setiap bidang masing-masing.

Indikator tujuan di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau sangat tergantung dari efektivitas dan efisiensi kerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang secara normatif sudah sesuai, akan tetapi tergantung pada jangka waktu pelaksanaan pekerjaan. Contoh target kegiatan Bulan April namun kondisi keuangan dan waktu, karena pekerjaan di Pariwisata sesuai dengan Renstra yang telah diatur. Pegawai bekerja arahnya untuk mendukung Dinas

Pariwisata, begitu juga unit kerja yang lain yang ada di lingkungan Dinas Pariwisata. Sudah menjadi tugas kami sebagai pegawai untuk mendukung organisasi, juga setiap tugas unit kerja yang lain sesuai dengan pembagian kerja yang telah ditentukan.

Di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau telah melaksanakan kerjasama antar pimpinan dengan pegawai dan sejumlah orang yang melakukan tugas dan pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk masing-masing orang atau kelompok orang secara rasional dan non pribadi untuk mencapai suatu tujuan. Struktur organisasi adalah suatu susunan yang terdiri dari fungsi-fungsi dan hubungan-hubungan yang menyatakan keseluruhan kegiatan untuk mencapai suatu sasaran. Dengan demikian setiap unit kerja merupakan suatu sarana dari manajemen Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian terus berupaya meningkatkan kinerja meskipun terkadang ada saja penyelesaian pekerjaan yang menuntut waktu yang cukup banyak. Tapi meskipun demikian kami terus memberikan yang terbaik bagi unit kerja kami. Pernyataan ini senada dengan pernyataan dari salah seorang Kasubag Umum dan Kepegawaian, yang mengatakan bahwa: selama ini kami cukup dibantu oleh pegawai dari unit kerja lain, kalau bisa kinerjanya dipertahankan, bahkan ditingkatkan lagi. Hal ini tentu saja terkait dengan realiasi peningkatan kualitas dukungan terhadap pelaksanaan fungsi unit kerja.

Berdasarkan observasi di lapangan, peneliti mencatat masalah penting terhadap faktor kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, yaitu masih rendahnya kinerja aparatur di lingkungan Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau disebabkan oleh ketidakpahaman dan ketidaktahuan pegawai terhadap ketersediaan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang telah ada. Hal ini dilihat dari beberapa individu merasa belum bisa mengatur jadwal sesuai dengan apa yang akan dilakukan, misalnya saja memakai agenda. Sudah tertulis pada hari senin misalnya aparatur harus mengerjakan sesuatu dan harus selesai pada sore harinya, ternyata ada beberapa sebab yang menjadi masalah untuk mencapai target tersebut, baik itu yang kita bentuk sendiri sebagai upaya rasionalisasi atau secara nyata terdapat halangan. Mungkin kurang disiplin, kurang motivasi, dan kurang gigih untuk mencapainya.

Pada dasarnya hal-hal tersebut merupakan pemicu kegagalan untuk mencapai target-target tujuan yang akan kita capai atau yang kita inginkan. Seringnya seseorang menganggap remeh suatu persoalan atau menunda-nunda pekerjaan, hingga terlena dan akhirnya pada waktu yang ditentukan selalu mengerjakan dengan terburu-buru dengan hasil yang tidak maksimal. Kadang seseorang harus mengorganisasikan kembali persepsinya bahwa ketepatan penggunaan waktu dan penyelesaian tugas yang maksimal tanpa tergesa merupakan pencapaian target tujuan yang ditentukan, walaupun sulit sekali untuk mendisiplinkan diri bagi orang-orang yang sudah terbiasa dengan ritme kerja yang lamban. Ada upaya dari dalam diri yang mengatakan harus mengerjakan sesuatu

dengan cepat, tetapi betapa lebih besarnya godaan dari bisikan dalam diri negatif mengatakan sebaliknya.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 05 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pegawai negeri adalah sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Seiring dengan hal tersebut di atas, dalam rangka menghadapi Otonomi Daerah, pegawai negeri merupakan penggerak dari pembangunan, aparatur pemerintah yang ada pada hakekatnya merupakan upaya pembinaan, penyempurnaan dan penertiban yang ditujukan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan pengabdian tugas-tugas, memiliki disiplin yang tinggi, kemampuan yang profesional, wawasan pembangunan dan semangat pengabdian yang tinggi terhadap masyarakat, bangsa dan tanah air.

Upaya untuk menciptakan pegawai yang berdaya guna dan berhasil guna dalam suatu organisasi dibutuhkan suatu unit kerja khusus yang menangani kepegawaian ini. Dalam organisasi yang relatif kecil dan sederhana di mana jumlah pegawainya juga relatif kecil, maka iasanya penyelenggaraan tugas pembinaan pegawai dilakukan langsung oleh manajer atau pimpinan kantor tersebut. Namun jika organisasi itu besar dengan lingkup tugas yang luas, maka tugas-tugas pembinaan kepegawaian ditangani secara khusus oleh departemen atau unit kerja yang menangani masalah pegawai. Dalam organisasi formal unit atau departemen tersebut biasanya dikenal dengan nama unit atau departemen kepegawaian.

Tercapainya tujuan lembaga atau organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi lembaga tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik, maka kemungkinan besar kinerja lembaga juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian serta mempunyai harapan masa depan lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok pegawai dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja lembaga yang baik.

Pegawai Negeri Sipil sebagai aset sumber daya terpenting organisasi publik merupakan komponen penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Perhatian terhadap pegawai sudah selayaknya diberikan sehingga dapat merangsang hasratnya untuk lebih berprestasi. Apabila pembinaan pegawai dilakukan secara baik, maka akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai, yang pada akhirnya tujuan organisasi tercapai dengan optimal.

2. Indikator Standar

Berdasarkan data Renstra Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau 2017 diketahui bahwa rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari belum optimalnya implementasi pedoman, standar, prosedur dan kriteria di bidang pariwisata karena keterbatasan sumber daya di daerah, di tengah tingginya tantangan terhadap belum

maksimalnya kegiatan pelestarian kekayaan budaya baik yang *tangible* dan *intangible*, serta masih lemahnya apresiasi dan kecintaan terhadap budaya dan produk daerah, antara lain karena kurangnya informasi. Dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian ditemukan bahwa setiap organisasi bagaimanapun bentuk dan apapun jenisnya, membutuhkan sebuah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi setiap elemen atau unit perusahaan. Standar Operasional Prosedur (SOP) disini, digunakan pegawai agar memudahkan, merapikan dan menertibkan pekerjaan. Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir. Namun SOP organisasi memang sudah ada tetapi belum semua dibuat dan sebagian besar pegawai kurang melaksanakan SOP yang sudah dinyatakan dalam Pedoman Teknik Pelaksanaan Kerja.

Pernyataan ini senada dengan pernyataan dari salah seorang staff, yang mengatakan bahwa Kami memang melaksanakan SOP yang umumnya sudah ada tetapi kadang tidak semua prosedur SOP kami lakukan. Hal ini tentu saja terkait dengan realiasi peningkatan kualitas dukungan terhadap pelaksanaan fungsi unit kerja. Namun, sebagian pegawai belum bisa mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja bahan SOP belum bisa dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Sebagian besar pegawai yang berada di unit kerja Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau kurang memahami dan/atau mengetahui akan peran dan keberadaan sebuah SOP bagi kelancaran penyelenggaraan tugas kerja, sehingga mengakibatkan kendala dalam proses penyelenggaraan pemerintahan daerah. Sebenarnya Dinas Pariwisata telah memiliki dan mengembangkan berbagai

pranata kerja sebagai pedoman pelaksanaan sistem pendukung kedewanan, baik yang tertuang dalam bentuk Standard Operating Procedure (SOP) maupun dalam bentuk pedoman terkait dengan pembinaan pegawai untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau telah memiliki pedoman penyusunan standar operasional prosedur dan prioritas standar operasional prosedur yang diarahkan pada kegiatan yang secara langsung mendukung kebutuhan dan kepentingan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun untuk tahun 2017, standar operasional prosedur masih dalam proses penyesuaian dengan struktur organisasi. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan standar operasional prosedur perlu dilakukan koordinasi yang baik antar unit kerja agar dapat dihindari tumpang tindih dan kesalahan prosedur dalam melaksanakan tugas dan kejelasan tanggung jawab, serta memberikan informasi yang diperlukan dalam menyusun standar pelayanan sehingga dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi. Dalam dokumen Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, standar operasional prosedur telah dibuat dengan tujuan

1. Untuk menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana pegawai dalam melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan tertentu.
2. Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pegawai, dan pengawas.

3. Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan (dengan demikian menghindari dan mengurangi konflik), keraguan, duplikasi serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
4. Merupakan parameter untuk menilai mutu pelayanan.
5. Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efisien dan efektif.
6. Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari pegawai yang terkait.
7. Sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan atau dugaan mal praktek dan kesalahan administratif lainnya.
8. Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
 - a. Sebagai dokumen sejarah bila telah di buat revisi standar operasional prosedur yang baru.

Dalam Permenpan Nomor: PER/21/M-PAN/11/2008 juga telah dijelaskan bahwa SOP memiliki manfaat bagi organisasi Administrasi Pemerintahan, antara lain:

- a. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus, mengurangi kesalahan dan kelalaian.
- b. Standar operasional prosedur membantu staf menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.

- c. Meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas.
- d. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkret untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
- e. Menciptakan bahan-bahan training yang dapat membantu pegawai baru untuk cepat melakukan tugasnya.
- f. Menunjukkan kinerja bahwa organisasi efisien dan dikelola dengan baik.
- g. Menyediakan pedoman bagi setiap pegawai di unit pelayanan dalam melaksanakan pemberian pelayanan sehari-hari.
- h. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas pemberian pelayanan.
- i. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan. Menjamin proses pelayanan tetap berjalan dalam berbagai situasi.

Oleh karenanya, setiap pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau harus mengetahui dan memahami sebuah *Standard Operating Procedur* (SOP) sebagai dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. Dengan memahami standar operasional prosedur, pegawai dapat merapikan dan menertibkan pekerjaan, karena standar operasional prosedur berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir.

Lebih jauh dapat diuraikan bahwa setelah dilakukan analisis, diketahui bahwa permasalahan kinerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau disebabkan oleh ketidakpahaman dan ketidaktahuan pegawai terhadap ketersediaan standar operasional prosedur yang telah ada. Sebagian besar pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau kurang memahami dan/atau mengetahui akan peran dan keberadaan sebuah standar operasional prosedur bagi kelancaran penyelenggaraan tugas, sehingga mengakibatkan kendala dalam proses dukungan peran dan tugas kerja.

Selain itu Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau telah memiliki dan mengembangkan berbagai pranata kerja sebagai pedoman pelaksanaan sistem pendukung organisasi, baik yang tertuang dalam bentuk standar operasional prosedur maupun dalam bentuk pedoman yang terkait dengan pembinaan pegawai untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Oleh karenanya, agar setiap pegawai dapat mengetahui dan memahami sebuah standar operasional prosedur maka diperlukan sosialisasi dan/atau pelatihan kepada setiap unit kerja agar dapat dihindari tumpang tindih dan kesalahan prosedur dalam melaksanakan tugas dan kejelasan tanggung jawab.

3. Indikator Umpan Balik

Mengevaluasi kualitas layanan, tanggapan dan pendapat publik sangat penting untuk dijadikan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Maksudnya, untuk mengetahui tingkat kualitas layanan dapat

mempertimbangkan peran pegawai sebagai penerima pelayanan dalam merespon pelayanan yang diberikan kepada mereka, baik sebelum, dalam proses, atau setelah pelayanan itu diberikan.

Evaluasi kualitas layanan unit kerja sangat berperan dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata. Berdasarkan wawancara dengan Kabid Pengadaan, Informasi Kepegawaian dan Penilaian Kerja BKPSDM dan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau didapatkan informasi bahwa Evaluasi kualitas layanan unit kerja sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Sub Bagian lainnya, yang intinya menyatakan bahwa evaluasi tugas pokok dan fungsi kami sudah dilakukan secara rutin untuk mendukung Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh beberapa Staff Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, yang intinya mengemukakan bahwa Evaluasi pelayanan setiap unit kerja sudah cukup baik untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, tetapi masih ada beberapa kendala dalam pelaksanaan tugasnya terutama yang terkait dengan rendahnya kualitas dan kesesuaian produk oleh setiap unit kerja. Hal ini terlihat dari masih kurang maksimal pelayanan yang berkualitas antara lain didasarkan pada akurasi pelayanan berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan belum bebas dari kesalahan-kesalahan.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti mencatat masalah penting terhadap faktor umpan balik (evaluasi) di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, yaitu

bahwa kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata provinsi Kepulauan Riau lebih disebabkan oleh kurangnya sarana dan prasarana untuk mendukung tugas kerja. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Setiap ASN diwajibkan menyusun Pencapaian Kinerja Pegawai di awal tahun. Hal ini dimaksudkan agar ASN memiliki acuan dalam bekerja dan mencapai target sesuai dengan yang direncanakan di awal tahun. Namun adanya perubahan dari pola penilaian dari DP3 ke arah Sasaran Kerja Pegawai, beberapa pegawai tidak terbiasa menuliskan target, pimpinan senantiasa memberikan arahan agar diperhatikan terus pengisian target secara tepat.

Selain sarana yang berupa fisik untuk mendukung pelaksanaan tugas Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, diperlukan juga sarana dan prasarana nonfisik seperti akses terhadap data dan informasi dari lembaga-lembaga lain. Hal ini dibutuhkan untuk menghasilkan produk-produk keahlian yang berkualitas. Dukungan data dan informasi yang akurat mutlak diperlukan, sementara akses kepada sumber-sumber pendukung tersebut saat ini belum tersedia secara berkesinambungan dan berkelanjutan.

Pandangan penulis bahwa sebuah lembaga publik yang dibangun tanpa pondasi yang kokoh tentu akan mudah ambruk, demikian juga dengan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sekalipun peralatan dan teknologi yang digunakan cukup canggih, tapi jika sumber daya manusia rendah dan tidak bisa dikendalikan, maka apalah arti teknologi dan kecanggihan tersebut. Umpan balik kinerja kepada pegawai diperlukan oleh pegawai sepanjang waktu. Mereka juga ingin mendapatkan penyelesaian atas permasalahan yang dihadapi selama bekerja,

jika seorang manajer hanya bisa memerintah tanpa mengetahui permasalahan pegawainya, mana mungkin pegawai bisa bertahan lama kerja ditempat tersebut? Tapi umpan balik yang dilakukan harus dipahami oleh pegawai jangan sampai pegawai malah tidak paham sama sekali, buat apa memberikan umpan balik atas kinerjanya kalau tidak bisa memahaminya.

Sebenarnya umpan balik kinerja kepada pegawai merupakan pemberian informasi tentang tepat dan tidaknya atau baik dan tidaknya pekerjaan yang dilakukan pegawai pada periode tertentu. Hal ini untuk mengevaluasi bagaimana kinerja mereka dan memberikan arahan yang tepat untuk kinerja yang lebih baik lagi dimasa depan. Umpan balik kinerja kepada pegawai merupakan pemberian informasi tentang tepat dan tidaknya atau baik dan tidaknya pekerjaan yang dilakukan pegawai pada periode tertentu. Hal ini untuk mengevaluasi bagaimana kinerja mereka dan memberikan arahan yang tepat untuk kinerja yang lebih baik lagi dimasa depan. Pegawai akan senang jika mereka mendapatkan umpan balik yang positif dari atasan bukan cacian atau kata-kata yang tidak mengenakkan. Justru pegawai harus memberikan motivasi pada mereka bagaimana meningkatkan kinerjanya.

Pada dasarnya umpan balik mengarah pada masa depan baik pegawai maupun instansi. Pembinaan ini tentu akan menguntungkan kedua belah pihak, untuk memberikan umpan balik kinerja kepada pegawai harus dilakukan pendekatan untuk menelaah permasalahan yang dihadapi setiap pegawai. Proses penilaian kinerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau terdiri atas lima tahap yaitu: perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pengukuran kinerja,

peninjauan kinerja, serata pembaharuan dan pembuatan perjanjian baru mengenai kinerja. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa proses penilaian kinerja pegawai dinilai sudah cukup baik. Selain itu, dapat diketahui pula bahwa sistem penilaian kinerja (SKP) telah memiliki karakteristik yang baik dan efektif, tetapi ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan. Namun demikian penulis menilai keefektifan proses umpan balik seperti itu sangat kompleks untuk digeneralisasi. Dalam penerapannya harus juga mempertimbangkan budaya organisasi dan bahkan budaya suatu bangsa. Sudah waktunya peran pimpinan dan manajer publik untuk menjawab pertanyaan pada kondisi apa dan untuk siapa proses umpan balik seperti ini bermanfaat ketimbang melihat apakah proses itu memiliki umpan balik bagi pekerjaan.

4. Indikator Alat atau Sarana

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). Alat sarana merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Sarana merupakan segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dan bahan untuk mencapai maksud dan tujuan dari suatu proses organisasi. Prasarana dimaksudkan merupakan penunjang utama terselenggaranya proses dalam organisasi. Indikator dalam penelitian ini melakukan wawancara pemanfaatan sarana dan prasarana kantor yang tersedia sehingga memberikan kepuasan dan kenyamanan kepada karyawan dan pekerja.

Pegawai di sana secara operasional pelayanan Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau harus didasarkan pada tata laksana pelayanan yaitu segala aturan

yang ditetapkan yang menyangkut tata cara, prosedur, dan sistem kerja dalam melaksanakan kegiatannya. Selanjutnya, pelayanan tersebut harus diatur dalam suatu tata laksana yang mengandung sendi-sendi pelayanan publik. Dinas Pariwisata (*civil service*) sarana dan prasarana sebagian tidak masuk sebagai asas sumber yang terdiri tata kerja dan pasar. Tidak dimasukkan sebagai asas sumber karena tata kerja merupakan cara pelaksanaan kerja yang setepat-tepatnya atas rangkaian kegiatan yang harus dilakukan, sedang pasar adalah wahana atau tempat untuk memperluas sasaran kegiatan organisasi.

Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dengan kualitas yang baik, sangat dibutuhkan setiap organisasi dimanapun dalam menyelenggarakan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa adanya sarana dan prasarana, mustahil tujuan akan dapat dicapai. Demikian halnya kantor, tempat berlangsungnya kegiatan yang berkaitan dengan ketatausahaan atau administrasi yang sangat memerlukan sarana dan prasarana kantor. Agar semua kegiatan yang berhubungan dengan perbekalan kantor baik yang bersifat administrasi maupun teknis operasional dapat dijalankan dengan baik dan efisien, maka pelaksanaan atau pengelolaan sarana dan prasarana kantor harus dilakukan dengan baik.

Biasanya dalam perkantoran terdapat adanya sarana mobilitas maupun sarana teknologi untuk mendukung kerja para pegawai guna mencapai tujuan perkantoran tersebut. Sarana merupakan benda yang bergerak sangat diperlukan terutama perjalanan dinas survei lapangan. Di samping itu pula, peran teknologi digunakan untuk menambah pengetahuan yang diterapkan melalui alat untuk mengerjakan sesuatu agar terpenuhinya kebutuhan manusia, misalnya komputer.

Sarana mobilitas dan sarana teknologi tentulah sangat berkaitan dan dibutuhkan pegawai.

Berdasarkan analisis dan pertimbangan terhadap indikator alat dan sarana diketahui bahwa permasalahan kualitas layanan unit kerja disebabkan oleh kurangnya sarana untuk mendukung tugas pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Selain sarana yang berupa fisik untuk mendukung pelaksanaan tugas Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, diperlukan juga sarana dan prasarana nonfisik seperti akses terhadap data dan informasi dari lembaga-lembaga lain. Hal ini dibutuhkan untuk menghasilkan produk-produk keahlian yang berkualitas. Dukungan data dan informasi yang akurat mutlak diperlukan, sementara akses kepada sumber-sumber pendukung tersebut saat ini belum tersedia secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Oleh karena itu, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dengan kualitas yang baik, sangat dibutuhkan Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dalam menyelenggarakan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa adanya sarana dan prasarana, mustahil tujuan Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau akan dapat dicapai.

5. Indikator Kompetensi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti mencatat masalah penting terhadap faktor kompetensi di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, diawali dengan pertanyaan tentang kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi PNS ini berkaitan dengan kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab yang

diamanatkan kepadanya. Untuk itu kualifikasi aparatur pemerintah (PNS) di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau hanya diberlakukan ketika setiap PNS yang akan memegang jabatan struktural baik eselon IV, III, dan II harus memiliki standar kompetensi jabatan dan kompetensi manajerial sesuai keputusan yang telah ditetapkan.

Peneliti menggarisbawahi bahwa selain pejabat struktural, penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik dilaksanakan oleh pejabat fungsional yakni kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan tertentu dan bersifat mandiri. Kabid BKPSDM mengungkapkan bahwa adanya Pelatihan berbasis kompetensi sangat diperlukan dalam pengembangan SDM aparatur karena pelatihan yang dilakukan secara konvensional hanya menghasilkan peserta pelatihan memiliki “pengetahuan mengenai apa”. Sementara pelatihan yang berbasis kompetensi memungkinkan peserta setelah selesai, tidak sekedar mengerti, akan tetapi “dapat melakukan sesuatu” yang harus dikerjakan. Namun, kenyataannya materi pelatihan yang disajikan belum terbarukan (*update*).

Konsekuensi logis dari adanya Undang-Undang ASN ini adalah bahwa setiap pegawai negeri sipil memiliki hak untuk mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan pribadi maupun organisasi. Bahkan dinyatakan dalam pasal 70 ayat 4 UU ASN bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dapat pula dilakukan dengan memanfaatkan beasiswa yang banyak disediakan oleh negara-negara donor maupun Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) yang dikelola oleh pemerintah melalui Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Keuntungan yang jelas akan diperoleh dengan pengembangan kompetensi melalui beasiswa training/pendidikan gelar ke luar negeri. Kompetensi sebaiknya diawali dari perubahan pola pikir pegawai negeri sipil dari ingin dilayani menjadi pelayan (pamong) yang menyenangkan masyarakat. Dari pola budaya santai, malas-malasan dan tidak berdisiplin, menjadi pola budaya kerja keras, bersemangat, inovatif, kreatif dan berdisiplin. Dari sistem tatakelola (manajemen) pemerintahan yang birokratik ke sistem pemerintahan bercorak bisnis/wirausaha.

Berdasarkan uraian di atas, tersirat bahwa kompetensi PNS yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan agar organisasi (birokrasi) dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik. Namun disisi pelaksana pegawai masih lemahnya profesionalisme pegawai unit kerja dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, seperti kurang akuratnya penyelesaian dan pelaporan hasil kerja tahunan. Laporan yang dibuat Staf Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau seringkali terlambat dan tidak sesuai hasilnya dengan yang diharapkan oleh Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Dengan demikian kemampuan atau keterampilan pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya

merupakan faktor yang sangat penting agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan. Hal ini mengingat bahwa terselenggaranya pemerintahan yang baik menjadi prasyarat utama untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan bangsa dan negara. Dalam rangka itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem akuntabilitas yang tepat, jelas dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih, bertanggung jawab serta bebas dari KKN.

Akuntabilitas kinerja Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau paling tidak memberi manfaat (pertama) kepada publik untuk mengetahui seberapa besar efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan setiap kegiatan publik oleh Dinas Pariwisata. Dinas Pariwisata pada khususnya, yang notabene dibiayai oleh uang rakyat. Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dapat sekaligus mengintrospeksi diri terhadap kemampuan dari setiap program yang dijalankan apakah mengarah pada tujuan pada periode akhir perencanaan. Sekretaris Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau menjelaskan bahwa: Setiap enam bulan sekali kami mengusulkan permohonan untuk mengikuti kursus singkat yang diselenggarakan oleh Kemenpan RB sehingga nanti kebutuhannya dapat diarahkan kemampuan pegawai tidak hanya administratif. Kebutuhan akan kompetensi untuk terus upgrade kemampuan mereka.

Berdasarkan data Renstra Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau 2017 diketahui bahwa rendahnya kompetensi pegawai didukung oleh terbatasnya sarana/materi promosi pariwisata dalam dan luar negeri, belum optimalnya sistem informasi pemasaran untuk mendukung pelaksanaan pemasaran dan promosi,

koordinasi dan keterpaduan pemasaran antar “stakeholder” masih lemah, sumberdaya pemasaran yang masih terbatas, dan database kebudayaan dan pariwisata yang tersedia belum mampu mendukung kebutuhan dalam proses pengambilan keputusan pembangunan sektor kebudayaan dan pariwisata yang aktual.

Pada masa orientasi atau percobaan pegawai negeri sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS.

Pengembangan kinerja PNSnantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

- a) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.
- b) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- c) Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Berdasarkan hasil penelitian di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai masih sangat kurang sehingga kinerja pegawai tidak maksimal, hal ini disebabkan karena kurangnya keikutsertaan pegawai dalam setiap pelatihan, kurangnya kesempatan bagi pegawai untuk studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (S1, S2), sehingga dengan demikian sangat mempengaruhi peningkatan kinerja.

Kompetensi, pada dasarnya mampu membentuk kepribadian serta menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi seseorang akan semakin tinggi pula prestasi dan kinerjanya di dalam tugas tertentu. Seiring dengan anggapan di atas, data menunjukkan bahwa hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas administrasi, dalam arti meningkatkan prestasi kerja secara efisien dan efektif yang ditunjukkan pegawai dalam mengelola administrasi, khususnya pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau memperlihatkan kecenderungan yang cukup kuat. Dengan kata lain, bahwa kompetensi cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Beranjak dari data di atas, dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa pegawai yang mempunyai tingkat kompetensi rendah memperlihatkan perilaku penyelesaian tugas-tugas mereka mempunyai tingkat efisiensi dan efektivitas yang terkategori rendah, sementara bagi pegawai yang mempunyai tingkat kompetensi yang relatif tinggi memperlihatkan perilaku penyelesaian tugas-tugas mereka yang memiliki tingkat efisiensi dan efektivitas (kinerja) yang terkategori sedang.

Peneliti melihat hal ini sebagai kecenderungan bahwa kompetensi merupakan satu-satunya determinan peningkatan kinerja pegawai, apalagi proses pendidikan formal yang dilalui hanya merupakan suatu persyaratan dalam menduduki jabatan tertentu. Penilaian kinerja pemerintah daerah dapat dilakukan dengan melihat sejauh mana kemampuannya dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi dari masyarakat atau publik.

6. Indikator Motif

Berdasarkan data Renstra Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau 2017 diketahui bahwa rendahnya motivasi pegawai diindikasikan dari belum signifikannya penurunan pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin kerja. Berdasarkan data Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau tahun 2014 diketahui bahwa sekitar 35% terdeteksi mengalami keterlambatan kedatangan waktu kerja dan pulang lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan. Kemudian pada tahun 2015, persentase pelanggaran disiplin pegawai belum mengalami perubahan yang signifikan yaitu sekitar 27 persen. Demikian pula pada tahun 2016, persentase pelanggaran disiplin pegawai masih mencapai sekitar 20,69 persen. Padahal keterlambatan masuk kerja dan/atau pulang cepat dihitung secara kumulatif dan dikonversi 7 ½ (tujuh setengah) jam sama dengan 1 (satu) hari tidak masuk kerja.

Adapun ketentuan jam kerja bagi Pegawai Negeri Sipil yang telah ditetapkan melalui Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintahan dan Surat Keputusan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 08 Tahun 1996 tentang Pedoman Pelaksanaan Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah, bahwa hari kerja bagi seluruh Lembaga Pemerintah tingkat Pusat dan Daerah ditetapkan 5 (lima) hari kerja, mulai hari Senin sampai dengan hari Jumat dan jumlah jam kerja efektif adalah 37,5 jam.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti mencatat masalah penting terhadap faktor motif di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yaitu: bahwa masih rendahnya disiplin kerja sebagian pegawai unit kerja dalam mendukung tugas Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, seperti kurang kuatnya pegawai dalam mengelola beban kerja yang tinggi di lingkungan Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Diawali dari Sekretaris Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dalam melakukan pekerjaan, seorang pegawai berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor ratio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan).

Oleh karena itu, faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul tepat sasaran. Jadi, perubahan perilaku disini adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para pegawai, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki. Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi.

Motif diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela

tanpa dipaksa. Teori-teori motivasi kerja yaitu teori kepuasan dan teori proses. Tujuan dari motivasi kerja terhadap para karyawan antara lain meningkatkan gairah dan semangat kerja, meningkatkan kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan loyalitas, dan meningkatkan produktivitas serta efisiensi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu faktor intern (dalam diri pegawai) dan faktor ektern (di luar diri pegawai). Kedua faktor tersebut harus berjalan secara seimbang. Ketidakseimbangan dapat terlihat dari sering resahnya atau gejala para pegawai. Harapan karyawan terhadap pemberian motivasi kerja adalah agar terciptanya suasana pekerjaan yang memberikan semangat dalam meningkatkan prestasi kerja dan kinerja yang lebih baik. Hasil wawancara dengan Kasubag Umum dan Kepegawaian Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Biasanya teknik pemberian motivasi kerja kepada pegawai di sini biasa ada dua yakni teknik motivasi positif dan teknik motivasi negative. Pemberian motivasi kerja terhadap pegawai ditentukan oleh situasi dan kondisi pegawai itu sendiri. Upaya tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pegawai negeri sipil memiliki motivasi tinggi untuk terus meningkatkan kinerjanya dan memiliki rasa "takut" terhadap ancaman yang timbul oleh prestasinya yang rendah. Hendaknya situasi kerja tidak boleh selalu berada pada "zona aman" secara terus menerus, karena akan melemahkan hingga mematikan kreativitas dan motivasi serta prestasi individu yang pada akhirnya akan melemahkan

lembaganya. Sehingga belum terbiasa dengan pola pelatihan yang telah diberikan, apalagi berhubungan dengan kinerja, tentunya hal ini akan merugikan lembaga.

Pandangan peneliti melihat bahwa ada bentuk perubahan kearah yang lebih baik dan hal itu merupakan cerminan dari seluruh kebutuhan yang bertitik tolak dari fakta adanya peran birokrasi saat ini yang masih jauh dari harapan. Realitas ini, sesungguhnya menunjukkan kesadaran bahwa terdapat kesenjangan antara apa yang sebenarnya diharapkan, dengan keadaan yang sesungguhnya tentang peran aparatur dewasa ini.

Salah satu aspek penting dalam organisasi untuk meningkatkan atau menjaga etos kerja para pegawai agar tetap gigih dan giat dalam bekerja guna meningkatkan atau menjaga produktifitas kerja yaitu dengan memberikan motivasi (daya perangsang) bagi para pegawai supaya kegairahan bekerja para pegawai tidak menurun. Kegairahan para pegawai tersebut sangat dibutuhkan suatu organisasi publik karena dengan semangat yang tinggi para pegawai dapat bekerja dengan segala daya dan upaya yang mereka miliki (tidak setengah-setengah) sehingga produktifitasnya maksimal dan memungkinkan terwujudnya tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu faktor kuat yang mempengaruhi terjadinya kesenjangan ini adalah motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang rendah. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai

motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Adanya motivasi di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik biasanya bersifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik manakala elemen-elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Seorang pegawai akan memutuskan untuk berperilaku atau bertindak dalam cara tertentu, untuk memilih perilaku tertentu dibandingkan dengan perilaku lainnya karena ia berharap akan memperoleh hasil dari apa yang ia harapkan dari sebuah tindakan tertentu yang ia lakukan. Dengan kata lain, motivasi kerja pegawai negeri sipil tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan dan motivasi kerja pegawai negeri sipil rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Hal ini terungkap dari hasil observasi dengan staffadanya ketidak-adilan sosial di lingkungan kerja di salah satu dinas dengan jumlah pegawai negeri sipil mencapai puluhan yang terdiri dari empat bidang yaitu bidang A, B, C, D yang masing-masing bidang memiliki tugas kerja yang berbeda. Namun ada perlakuan dan kompensasi khusus yang diberikan hanya kepada salah satu bidang saja yaitu bidang A, tentu hal ini akan menurunkan motivasi kerja pegawai negeri sipil yang

bertugas di bidang B, C, D. Turunnya motivasi kerja ini berdampak pada penurunan kinerja dan kualitas pelayanan publik pula. Pada dasarnya peranan reformasi birokrasi yaitu adanya suatu perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi seperti kelembagaan, sumber daya manusia aparatur ketatalaksanaan, akuntabilitas, aparatur pengawasan dan pelayanan publik, yang dilakukan secara sadar untuk memposisikan diri (birokrasi) kembali, dalam rangka menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang dinamis.

Perubahan tersebut dilakukan untuk melaksanakan peran dan fungsi birokrasi secara tepat, cepat dan konsisten, guna menghasilkan manfaat sesuai diamanatkan konstitusi. Perubahan kearah yang lebih baik, merupakan cerminan dari seluruh kebutuhan yang bertitik tolak dari fakta adanya peran birokrasi saat ini yang masih jauh dari harapan. Realitas ini, sesungguhnya menunjukkan kesadaran bahwa terdapat kesenjangan antara apa yang sebenarnya diharapkan, dengan keadaan yang sesungguhnya tentang peran birokrasi dewasa ini.

Selanjutnya Sekretaris Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau mengungkapkan sebagai berikut: sebaiknya untuk menciptakan situasi kerja yang tidak kondusif adalah bagaimana ketika seseorang larut dalam budaya kerja materialistik yang menuhankan pangkat, jabatan yang tinggi, deposito yang besar, mobil yang bagus, rumah yang mewah maka yang terjadi adalah tujuan yang menghalalkan segala cara. Untuk mencapai tujuan-tujuannya tersebut maka ia akan melakukan apapun termasuk menjilat, menyikut, menjegal kawan seiiring, yang paling penting menurutnya adalah bagaimana tujuan-tujuannya tersebut dapat tercapai. Jika kerakusan telah merajalela maka yang terjadi adalah hukum

rimba dimana yang kuat yang akan bertahan. Dan apabila hal itu terjadi maka yang akan bernasib malang adalah pegawai negeri sipil yang tidak memiliki kekuatan.

Ada dua kemungkinan motivasi disini yaitu yang pertama motivasi tinggi untuk ikut larut dalam budaya materialistik atau motivasi rendah untuk mengikuti budaya materialistik tersebut. Kemudian yang menjadi permasalahan adalah motivasi tinggi yang didorong oleh kerakusan yang akan membuat situasi kerja yang menjadi tidak nyaman dan kondusif sehingga pada akhirnya akan terjadi penurunan motivasi kerja pegawai negeri sipil yang berdampak pada penurunan kinerja dan kualitas pelayanan publik pula.

Kesimpulannya adalah motivasi kerja mempengaruhi kualitas kinerja. Motivasi kerja pegawai negeri sipil tinggi jika usahanya menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan dan motivasi kerja pegawai negeri sipil rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan. Rendahnya motivasi kerja pegawai negeri sipil tersebut disebabkan oleh ketidakadilan sosial yang terjadi di lingkungan kerja, pemimpin yang apatis dan situasi kerja yang tidak kondusif.

7.Indikator Peluang

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengenai adanya pengembangan pegawai diberikannya kesempatan untuk berprestasi melalui peluang ketersediaan waktu dan kemampuan memenuhi persyaratan promosi di Dinas Pariwisata Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Sebagai pencapaian yang tinggi, prestasi umumnya diraih dengan usaha yang tidak gampang dan sederhana. Prestasi lazim diraih dengan usaha dan kerja yang keras,

bahkan tidak jarang amat keras. Pribadi yang berprestasi biasanya adalah pribadi yang ulet, tekun, rajin, disiplin, tangguh, memiliki tekad yang kuat, tidak mudah puas, dan tidak mudah putus asa. Orang yang manja, malas, tidak berdisiplin, dan mudah menyerah sangat sulit atau mustahil mampu meraih prestasi.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti melihat bahwa prestasi tidak jarang diraih melalui perjalanan waktu yang panjang. Setelah sejak kecil belajar, berlatih, berdisiplin, mengembangkan diri, memeras otak, mengeluarkan biaya, dan menghabiskan banyak energi, orang sering baru meraih prestasi pada usia dewasa. Hal ini, misalnya saja, banyak terjadi pada olahragawan, ilmuwan, dan sastrawan. Prestasi juga seringkali diraih melalui serangkaian kegagalan. Setelah mengalami kegagalan demi kegagalan yang jumlahnya dapat mencapai belasan atau bahkan puluhan kali, orang baru dapat meraih prestasi pada sekian belas tahun kemudian. Kegagalan demi kegagalan tidak membuat patah semangat, melainkan justru makin memacu hasrat dan semangat untuk mencapai hasil tinggi sehingga kemudian dapat diraih prestasi. Hal ini, misalnya, dialami oleh para ilmuwan, pengusaha, dan industriawan.

Pegawai yang berprestasi biasanya dinilai sebagai orang yang sukses, orang berprestasi dianggap memiliki keistimewaan. Keistimewaan itu tidak sepenuhnya dan tidak selalu terkait dengan kecerdasan, bakat, uang, materi, atau keberuntungan. Keistimewaan itu justru kerap kali berwujud tekad dan semangat serta kemauan untuk berusaha, bekerja, berlatih, berdoa, dan berkorban. Artinya, keistimewaan orang-orang yang berprestasi dan sukses umumnya terletak pada kesediaan mereka untuk melakukan hal-hal berat penuh pengorbanan (waktu,

tenaga, pikiran, dan sebagainya) dan bukan semata-mata karena kecerdasan, bakat, uang, materi, atau keberuntungan.

Lebih lanjut diungkapkan Kabid Pengadaan, Informasi Kepegawaian dan Penilaian Kerjadegan begitu jelas, prestasi diperoleh lewat proses yang sulit dan panjang. Namun, prestasi dapat diraih oleh setiap orang. Setiap orang memiliki peluang dan kesempatan untuk meraih prestasi. Prestasi bukanlah monopoli orang-orang yang jenius, pandai, cantik, tampan, kuat, atau kaya. Orang yang dari segi kecerdasan biasa-biasa saja dan secara ekonomi lemah (miskin) banyak sekali yang meraih prestasi tinggi dan sukses besar dalam hidupnya, sebaliknya tidak sedikit orang yang cerdas lagi kaya pada masa-masa akhir kehidupannya jatuh menjadi orang yang gagal, miskin, telantar, dan menderita.

Dalam hal kemampuan, pengetahuan dan keterampilan pegawai banyak yang merasa termotivasi dan memiliki kinerja yang baik, jika seorang pegawai memiliki pengetahuan yang memadai terhadap bidang tugas dan tanggung jawabnya, kondisi fisik, adanya dukungan faktor keluarga serta tidak adanya hambatan geographic. Sehingga menjadi kewajiban bagi pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai. Pengetahuan itu dapat diperoleh dari pendidikan formal, pelatihan, akses informasi maupun pengalaman. Untuk itu berbagai upaya yang dapat ditempuh adalah, penerapan program tugas belajar dalam rangka meningkatkan level pendidikan karyawan. Cara yang digunakan dapat 'paruh waktu' maupun penuh waktu.

Banyak organisasi publik mencarikan program tugas belajar PNS dengan program *week-end*, agar tidak mengganggu waktu kerjanya di lembaga tersebut.

Manfaat lainnya bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dalam bangku kuliahnya dapat langsung diaplikasikan dalam pekerjaannya. Atau sebaliknya, bahwa persoalan-persoalan yang mereka jumpai dalam pekerjaan, dapat menjadi bahan diskusi dalam kegiatan kuliah. Terlepas dari apa jenis programnya, maupun sistem pembayaran pendidikannya, menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikannya memberi jalan bagi peningkatan kinerjanya secara individual.

Selain melalui pendidikan formal, peningkatan pengetahuan dapat ditempuh melalui penyelenggaraan pelatihan teknis bagi pegawai. Meningkatkan akses informasi seputar topik pekerjaan pegawai dengan berbagai sarana dan teknologinya, serta memberikan ruang gerak yang lebih luas dan kreatif yang memungkinkan pegawai memperoleh pengalaman langsung dalam menjawab persoalan-persoalan pekerjaan sehari-hari. Banyak kegiatan yang dapat memperkaya pengalaman pegawai, seperti *onward out-bond*, diskusi mingguan, serta kegiatan-kegiatan rekreatif lainnya. Kesemuanya itu dapat menjadi sumber dan meningkatkan pengetahuan. Yang pada akhirnya nanti dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja individual pegawai.

Di Bidang PSDM terlihat sudah memafaatkan semua peluang dan setiap pegawai sebaiknya harus terfokus pada peluang karir lebih baik. Perlunya kesadaran bahwa kesuksesan tidak datang begitu saja. Pegawai harus dapat menindaklanjuti peluang dengan penuh percaya diri dan semangat agar anda mendapatkan kehidupan yang diinginkan dan supaya anda mampu memanfaatkan berbagai peluang anda harus menerapkan sikap positif kekuatan orang lain untuk

mewujudkan semua peluang. Setelah terwujud anda jaga perilaku dan sikap karena setiap diri pegawai tidak sanggup merealisasikan peluang tanpa bantuan orang lain. Keberhasilan pegawai dalam mencapai dan meraih prestasinya bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, melainkan perlu perjuangan yang sangat keras dan memakan waktu yang panjang. Biasanya seorang pegawai selalu mencoba bertahan dalam berbagai tantangan dan kesulitan hidupnya dan terus berusaha untuk mencapai hal yang terbaik atau prestasi terbaiknya. Sikap tersebut hanya mungkin dilakukan oleh seseorang yang menyadari bahwa prestasi tidak akan datang dengan sendirinya, melainkan perlu perjuangan yang keras.

Mendapatkan penghargaan atas prestasi karena kerja kerasnya merupakan suatu kebanggaan tersendiri. Tidak dipungkiri bahwa banyak orang bekerja keras untuk mengejar prestasi. Karena dengan prestasi akan membuka jalan untuk mengembangkan karirnya. Disisi lain setiap organisasi tidak menutup mata akan memberikan reward atau hadiah kepada karyawan yang memberikan kontribusi positif terhadap organisasinya. Bentuk penghargaan ini bermacam-macam, ada yang berbentuk kenaikan pangkat, promosi jabatan dan lain-lain. Predikat "Pegawai Berprestasi" layak diberikan kepada pegawai yang bekerja secara sungguh-sungguh untuk meraih kesuksesan. Meskipun sukses bukanlah merupakan tujuan, tetapi sebuah perjalanan yang panjang. Untuk bisa lolos dan lulus dibutuhkan faktor penting yang mendampingi yaitu kesabaran dan keuletan. Di samping itu, orang tersebut harus mampu menangkap peluang. Sehingga orang tersebut mempunyai keberanian untuk menganggap bahwa prestasi yang gemilang merupakan suatu tantangan yang harus diwujudkan.

Namun peluang tersebut kurang dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Untuk menganalisis peluang yang ada di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, perlu mempertimbangkan faktor responsivitas. Responsivitas merupakan bentuk kemampuan birokrasi di dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Sedangkan faktor responsibilitas sebagai proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi yang telah diterapkan.

C. Pembahasan

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Begitupula yang terjadi pada Dinas Pariwisata Pemerintahan Daerah Provinsi Kepulauan Riau faktor penghambat sebagaimana terutama dari sikap responsivitas setiap unit kerja sangat berperan dalam mendukung peran dan fungsi. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mensikap bahwa responsivitas setiap unit kerja sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi, namun sebagian pegawai belum bisa memberikan respon untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata. Setiap pegawai di unit kerja sudah cukup responsif untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, tetapi masih ada beberapa kendala dalam pelaksanaan tugasnya

terutama yang terkait dengan belum optimalnya kemampuan dan motivasi kerja dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Berdasarkan uraian analisis terhadap dimensi/faktor peluang di atas, diketahui bahwa permasalahan responsivitas Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau disebabkan oleh lemahnya profesionalisme sebagian pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, seperti kurang akuratnya penyelesaian dan pelaporan hasil kerja. Hasil resume yang dibuat Staff Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau seringkali terlambat dan tidak sesuai hasilnya. Oleh karenanya, pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dituntut untuk mempunyai kompetensi. Kompetensi yang dimaksud merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pegawai yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara responsif. Kemampuan atau keterampilan pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan faktor yang sangat penting agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan.

Adanya indikator peluang dari aspek responsibilitas, sebagai wujud dari pelaksanaan *good governance* di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau dalam pengelolaan administrasi publik dan pelaksanaan pemerintah yang akuntabilitas. Kedua hal tersebut merupakan bentuk responsibilitas pemerintah terhadap tuntutan dan aspirasi masyarakat yang ada selama ini. Responsibilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan

publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah diterapkan.

Sikap tanggung jawab unit kerja sangat berperan dalam mendukung peran dan fungsi kinerja pegawai diungkap Sekretaris Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau bahwa tanggung jawab unit kerjanya sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Namun pemahaman mekanisme pelayanan yang responsif umumnya belum cukup memuaskan untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Responsivitas atau daya tanggap sebagaimana diungkapkan di atas, tersirat adanya kemampuan aparatur untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Rendahnya kemampuan aparatur merespons dapat menimbulkan krisis kepercayaan terhadap birokrasi. Inisiatif dan kreativitas aparatur dalam merespons krisis dan dampaknya sama sekali tidak memadai.

Masyarakat yang mengharapkan birokrasi untuk memberi respons yang tepat dan cepat terhadap krisis yang terjadi menjadi sangat kecewa, karena ternyata tindakan birokrasi cenderung reaktif dan tidak efektif. Berbagai persoalan yang terjadi di pusat dan di daerah tidak dapat diselesaikan dengan baik, bahkan cenderung dibiarkan, sehingga masyarakat menjadi semakin tidak percaya terhadap kemampuan aparatur dalam menyelesaikan krisis.

Responsivitas aparatur yang rendah juga banyak disebabkan oleh belum adanya pengembangan komunikasi eksternal secara nyata oleh jajaran birokrasi

pelayanan. Indikasi nyata dari belum dikembangkannya komunikasi eksternal secara efektif oleh birokrasi terlihat pada masih besarnya gap yang terjadi. Gap terjadi merupakan gambaran pelayanan yang memperlihatkan bahwa belum ditemukan kesamaan persepsi antara harapan masyarakat dan birokrat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

Untuk instansi pemerintah yang menjadi pelayan publik pengukuran kinerjanya menjadi sangat penting untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, apakah sudah memenuhi harapan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dalam hal pemberian pelayanan, selain itu juga pengukuran kinerja dapat dijadikan tolak ukur apakah masyarakat sudah puas dengan kinerja pelayanan yang ada. Dengan adanya informasi tentang penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja agar lebih sistematis dan tepat arah sehingga tujuan ataupun misi organisasi bisa tercapai dan pelayanan publik yang diberikan bisa lebih optimal. Dengan adanya kinerja pegawai yang tinggi maka organisasi tersebut akan berjalan secara efektif, efisien dan responsif dalam memberikan pelayanan.

Responsivitas dalam salah satu konsep yang digunakan dalam pengukuran kinerja sangat diperlukan dalam pelayanan publik salah satunya adalah dalam pelayanan publik. Hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan

organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Sesuai analisis terhadap dimensi/faktor peluang yang diuraikan di atas, maka diketahui bahwa permasalahan responsibilitas Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau disebabkan oleh masih adanya sikap responsif yang rendah ditunjukkan karena adanya ketidakselarasan antara pelayanan yang ada dan kebutuhan masyarakat. Hal ini menunjukkan kegagalan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan dan misi organisasi.

Kinerja pegawai fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai individu dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per orang, tim, departemen dan instansi serta penegakan nilai dasar instansi. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi. Organisasi memasuki era perbaikan secara terus menerus yang kelangsungan hidupnya ditentukan oleh kemampuan organisasi mengembangkan potensi sumber daya manusianya. Semakin disadari bahwa pegawai menjadi sumber daya yang terpenting dalam organisasi, kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Tanpa pegawai yang berkinerja tinggi, organisasi akan

gagal mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur baik dari segi kemampuan, keterampilan maupun mentalnya, merupakan bagian yang penting dan strategis dalam menyelenggarakan pembangunan baik pusat maupun daerah termasuk didalamnya Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Kemampuan kinerja pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaan kedinasan memang sangat diharapkan oleh setiap instansi atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kemampuan aparat sangat menentukan keberhasilan atas pekerjaan yang dilaksanakan pegawai, apalagi instansi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang merupakan salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau tentu ada faktor yang mempengaruhinya, terutama hasil kerja pegawai yang selalu jadi sorotan bagi setiap masyarakat dalam pelayanan. Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat kompleks terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan pegawai-pegawai yang menghasilkan kerja yang baik dan mempunyai kemampuan sumber daya manusia yang tinggi serta saling membangun kerja yang akrab antar sesama pegawai di kantor dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.

Sehubungan dengan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan

Riau ada beberapa faktor pendukung yang mempengaruhinya. Berikut faktor pendukung yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yaitu:

1. Kualitas Kerja

Pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap pegawai tentu dengan harapan dapat memberikan kepuasan layanan kepada masyarakat yang merupakan salah satu kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap pegawai. Dengan demikian bahwa kualitas kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau ada faktor yang mempengaruhinya, salah satunya adalah kualitas kerja. Kualitas kerja dimaksud adalah bagaimana seorang pegawai dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, jika masyarakat merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh pegawai, maka kualitas kerja pegawai sudah dapat dikatakan baik, namun apabila masyarakat selalu mengeluh dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai maka dapat dikatakan bahwa kualitas kerja pegawai kurang baik.

Berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan, dan wawancara dengan beberapa masyarakat serta berdasarkan kuisioner yang diajukan ternyata benar, adanya indikasi masyarakat yang mengeluh terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Maka hal itu dapat dikatakan bahwa kualitas kerja yang dilaksanakan pegawai menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

2. Kuantitas Kerja.

Banyaknya pekerjaan yang dilakukan dan kesempurnaan dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai tentu sudah menjadi tujuan

utama dalam instansi pemerintahan dan juga organisasi, terutama instansi pemerintahan pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil kerja yang baik dan tepat waktu tentu merupakan hal yang sangat mutlak memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Namun pada kenyataannya untuk melaksanakan hal itu tidaklah mudah, tentu banyak faktor yang mempengaruhinya, dan salah satunya adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah banyaknya suatu pekerjaan dan ketepatan waktu yang digunakan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaan, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Masyarakat yang datang ke kantor akan merasa puas dan nyaman dengan layanan yang diberikan oleh pegawai kepada masyarakat. Apabila setiap pekerjaannya dilaksanakan dengan baik dan sempurna serta dengan memakai waktu secukupnya. Namun masyarakat akan merasa tidak nyaman dan merasa dirugikan apabila setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai selalu hasilnya tidak maksimal dan memakan waktu yang cukup lama melebihi waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara peneliti dapat memberikan parapan singkat hasil analisis kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau belum berjalan dengan baik dan merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai yang diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Namun dalam pelaksanaannya masih ada beberapa indikator yang

menjadi kendala dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, indikator dalam kinerja pegawai Dinas Pariwisata yaitu:

- a) Rendahnya kriteria tujuan organisasi disebabkan oleh ketidakpahaman dan ketidaktahuan sebagian kecil pegawai terhadap ketersediaan *Standard Operating Procedur* (SOP) yang telah ada;
- b) Rendahnya kriteria standar disebabkan oleh rendahnya kualitas layanan sebagian kecil pegawai dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata;
- c) Rendahnya kriteria umpan balik disebabkan oleh masih ada sebagian kecil pegawai yang kurang dapat menerima beban kerja yang tinggi;
- d) Rendahnya kriteria alat/sarana disebabkan oleh rendahnya penegakan aturan yang ditetapkan oleh Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang menyangkut tata cara, prosedur, dan sistem kerja dalam melaksanakan kegiatannya;
- e) Rendahnya kriteria kompetensi disebabkan oleh rendahnya pelaksanaan kerja sebagian kecil pegawai yang akuntabel untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau;
- f) Rendahnya kriteria motif disebabkan oleh masih adanya disiplin kerja sebagian kecil pegawai dalam mendukung tugas Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau; dan
- g) Rendahnya kriteria peluang disebabkan oleh rendahnya faktor responsivitas dan responsibilitas sebagian kecil pegawai dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan

program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Selain belum diterapkannya indikator-indikator di atas secara maksimal, peneliti mencatat masalah penting sebagai faktor penghambat dalam peningkatan kinerja yaitu faktor responsivitas dan tanggung jawab di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini ditandai bahwa masih perlunya peningkatan kemampuan profesional pegawainya di lingkungan Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau yang berdasarkan keterampilan yang dimiliki. Selain itu, untuk *me-review* kinerja masa lalu dan menilai potensi bawahan, penyelia mencari informasi tentang kandidat di unit kerja lain yang memiliki kualifikasi tertentu. Sedangkan promosi terbuka dapat diarahkan untuk mereka yang paling berkualifikasi dan diumumkan lewat papan pengumuman dan buletin. Selain itu ada beberapa capaian kinerja organisasi yang belum sesuai target, di antaranya adalah persentase pencapaian sasaran kerja pegawai dipengaruhi oleh kinerja kelompok dan kinerja individu. Dengan demikian, kinerja yang dicapai organisasi tidak terlepas dari perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Mengenai kinerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, dilihat dari kualitas pekerjaan sudah belum memadai. Hal ini terlihat dari hasil pekerjaan yang rapi karena belum didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai pula. Kinerja pegawai dilihat dari ketepatan masih kurang. Dari segi ketelitian, para pegawai masih banyak yang melakukan kesalahan-kesalahan yang disebabkan oleh latar pendidikan yang kurang memadai serta pengalaman yang kurang mencukupi. Dari segi ketepatan waktu, para pegawai terlihat kurang

disiplin dalam mentaati peraturan kantor dengan datang terlambat serta keluar kantor saat jam kerja.

Kinerja pegawai dilihat dari standar pegawai belum optimal, hal ini terlihat dari kesigapan prosedur para pegawai dalam memberikan informasi serta mengikuti instruksi yang diberikan oleh atasan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai dilihat dari kemampuan para pegawai masih kurang. Hal ini disebabkan oleh kurangnya jumlah staff pegawai yang ada untuk melaksanakan semua pekerjaan serta latar pendidikan dan pengalaman sebagian pegawai yang masih rendah. Kinerja pegawai dilihat dari sarana dan prasarana sudah terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan penggunaan teknologi serta sarana dan prasarana untuk menunjang koordinasi dan informasi para pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau.

Selanjutnya jika dilihat dari sisi implikasi teoritik, hasil penelitian ini menjelaskan bahwa tolok ukur kinerja yang didasarkan dari konsep tujuan, standar, umpan balik, alat/sarana, kompetensi, motif, dan peluang telah dilaksanakan pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau, namun semua aspek tersebut diakui belum dapat diwujudkan secara maksimal, karena kapasitas sumber daya manusia atau pegawai yang dimiliki Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau masih terbatas, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ditemukan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau belum maksimal. Hal ini dikarenakan masih adanya keterlambatan kedatangan waktu kerja dan pulang lebih cepat dari standar waktu yang telah ditentukan, selain itu pula ditandai masih minimnya sarana dan prasana dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan. Penghambat belum maksimalnya kinerja pegawai dianalisis dari faktor tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif dan peluang. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan penyebab utama dari hal tersebut di atas, yaitu: masih terbatasnya kapasitas sumber daya manusia atau pegawai yang dimiliki Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau baik dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Selain itu juga masih adanya kendala responsivitas pegawai yang disebabkan belum adanya pengembangan komunikasi eksternal secara nyata oleh jajaran aparatur pelayanan di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Seperti kurang akuratnya kesamaan persepsi antara harapan masyarakat dan aparatur terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, serta ketidakselarasan antara pelayanan yang ada dengan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, rendahnya kinerja pegawai menyebabkan tujuan pelaksanaan program belum memadai dengan kemampuan aparatur untuk peningkatan kualitas pelayanan publik yang tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

5.2. Saran-saran

- 1) Diharapkan peran Pimpinan pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau perlu memberikan perhatian yang merata kepada pegawai dalam memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penentuan tujuan organisasi, dan melibatkan dalam merencanakan pelaksanaan program sehingga pegawai dapat merasakan perannya di dalam melaksanakan program yang ada demi meningkatkan motivasi pegawai agar lebih bertanggung jawab kepada tugas yang diembannya, selain itu pimpinan untuk dapat lebih berpartisipasi dalam mengawasi pelaksanaan program serta memberikan masukan dan membimbing bawahan agar pegawai dapat memacu kemampuan untuk dapat bekerja sama dengan baik.
- 2) Diharapkan pimpinan pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau harus memberikan kesempatan sama kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan pegawai, baik dalam melaksanakan kegiatan pelatihan dan pendidikan ataupun mengikutkan dalam kegiatan pelatihan dan pendidikan di luar Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau secara merata dengan melihat kondisi pegawai, hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai yang dengan sendirinya berpengaruh dengan kinerja organisasi.
- 3) Pimpinan pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau perlu menempatkan pegawai pada pekerjaan dan/atau posisi yang tepat sesuai dengan pendidikan dan keterampilan kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku - Buku :

- Ali, Faried. 2011. *Teori dan Konsep Administrasi*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Anoraga, Pandji dan Sayuti, Sri. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1996. *Administrasi dan Manajemen Umum*, (Jakarta: Gunung Agung.
- Dwiyanto, Agus. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: FISIPOL UGM, 2005.
- Djarwanto P.S. 2004. *Pokok-Pokok Metode Riset*, Yogyakarta: Liberty.
- Gomes, Cardoso F. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Handoko, Hani T. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Press
- Hariandja, Marihot T.E.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo, 2009.
- Hasibuan, Malayu SP.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005.
- Irawan, Prasetyo. 2004. *Analisa Kinerja*, Bandung: Alfabeta.
- Jackson. John H. Morgan, Charle P. dan Paolillo, John. 2001. *Organization Theory, A Macro Perspective for Management*. U.S.A: Prentice-Hall.
- Laksmi, Fuad dan Budiantoro. 2007 *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Purnaka, 2007.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Yoyakarta: PT. Refikta, Arditama

- Mahsun, Mohammad. 2006 *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Marwansyah dan Mukaram. 2000. *Pengantar Ilmu Administrasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mescon, Albert dan Khedori. 1998. *Dimensi Konseptual Dalam Kinerja*. Alih Bahasa: Susanto. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mubyarto dan Suratno. 2001. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Yayasan Agro Ekonomika, (hal. 1-18).
- Musanef. 1996. *pengembangan Pegawai Negeri Sipil*, Bandung : Ganesha Exact.
- Moenir. 1995. *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, Jakarta : Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari. 2004. *Pengantar Ilmu Administrasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu, *Research: Teori, Metodologi, Administrasi*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1991.
- Nitisemito, Alex. S.. *Management*. Bandung: Sumito Bross, 2002.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung, 2008, hal. 175.
- Puspoprano, Sawaldjo. 2006. *Manajemen Bisnis: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PPM.
- Prasetyo, Irawan. 2004. *Analisa Kinerja*, Bandung: Alfabeta, 2004, hal. 54.
- Prawirosentono, Suyadi. 2003. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rahardjo, Adisasmita. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Preada Media Group.
- Suparmoko. 1997. *Metode Penelitian Praktis: Untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Ekonomi, Edisi Kedua*, Yogyakarta: BPFE, 1997, hal. 1-2.
- Suradinata, Ermaya. 1998. *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Bandung: Ramadan,
- Soemandji, Jusuf. 2012. *Metode Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- Syafie, Inu Kencana. 2011. *Manajemen Pemerintahan*, Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Syamsi, Ibnu. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Bina Aksara, 2003.
- Tjiptono, Fandy. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: Andi, 2001.
- Veithzal, Veithzal, Hersey, & Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*, edisi lima, Jakarta: Tjakarta Raya Grafindo.
- Widodo, Suparno, 2001. *Pengantar Ilmu Administrasi*, Jakarta: AANN DKI Jakarta.

Dokumen - Dokumen:

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah tahun 2003 tentang Pegawai Negeri Sipil
- Permenpan No. PER/21/M-PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operational Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan, hal. 3.
- Rencana Strategis Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau tahun 2017.

Jurnal dan Artikel

- Awaliah, Nurul. Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Vol. 1, No. 1 Jurnal Office, Januari - Juni 2015. Diunduh pada tanggal 5-Agustus-2017. Jam:14:30
<https://ojs.unm.ac.id/index.php/jo/article/view/1492>
- Manansal, Brian F. 2014. Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Bitung. Vol 1, No 4. Jurnal Politico. Diunduh pada tanggal 5-Agustus-2017. Jam:14:00
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/politico/article/view/5540>
- Makmuroh, Siti. 2016. Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Purworejo. Diunduh pada 5-8-2017, Jam 15:00. UIN Yogyakarta
https://digilib.uin-suka.ac.id/23418/1/12240082_BAB-I_IV-atau-V_DAFTAR-PUSTAKA.pdf
- Purba, Rosmawati, 2014. Analisis Kinerja Pemerintah Daerah. (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Karo). Artikel diunduh pada tanggal 17 Desember 2017. Jam:15:30
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/9120/1/050522123.pdf>
- Silaen, Fernando Edwin. 2015. Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah dalam Era Otonomi Daerah. (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tobasa) https://www.researchgate.net/publication/42350694_Pengukuran_Kinerja_Pemerintah_Daerah_Dalam_Era_Otonomi_Daerah_Studi_Kasus_pada_Pemerintah_Daeah_Kabupaten_Tobasa [accessed Ags 07 2017].



Tabel 4.1
Checklist Observasi (Check List)
Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau
(Studi: Dinas Pariwisata)

No	Indikator	Ya	Tidak	Keterangan
1	Tujuan			
	a. Menyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.		√	a. Pedoman SOP belum tersosialisasi dengan baik
	b. Adanya Tugas dan fungsi (Tupoksi) sesuai dengan visi dan misi dinas pariwisata	√		b. Berdasarkan SK ada bidang penugasan pegawai yang sesuai dengan peraturan
2	Standar			
	a. Beban kerja pegawai sesuai dengan kemampuan	√		a. Ukuran standar kerja pegawai di setiap bidang sesuai dengan keahlian dan kemampuan
	b. Target pekerjaan yang dapat diselesaikan		√	b. Belum adanya target pekerjaan, karena jenis pekerjaan bidang layanan jasa publik
3	Umpan Balik			
	a. Evaluasi kinerja pegawai terhadap peningkatan fungsi pegawai	√		a. Laporan kemajuan kinerja tercatat dalam Lakip setiap tahun
	b. Penilaian evaluasi kinerja pegawai dengan memanfaatkan umpan balik	√		b. Penerimaan hasil penilaian untuk peningkatan
4	Alat atau sarana			
	a. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.	√		a. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.
	b. Kondisi sarana dan prasana ruang kantor memadai dalam melaksanakan Tupoksi yang telah ditetapkan	√		b. Kondisi sarana dan prasana dapat digunakan dalam menunjang kinerja pegawai
5	Kompetensi			
	a. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam			a. Kompetensi merupakan kemampuan yang

No	Indikator	Ya	Tidak	Keterangan
	pencapaian kinerja. b. Kompetensi pegawai belum sesuai dengan bidang yang ditempatkan		√	dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik b. Adanya prestasi pegawai belum sesuai harapan
6	Motif			
	a. Dorongan untuk disiplin bekerja di setiap unit / bidang kerja b. Beban kerja telah ditetapkan sesuai dengan Peraturan yang telah ditetapkan	√ √		a. Harapan untuk mencapai penghasilan yang memuaskan b. Adana pedoman pelaksanaan bekerja secara efektif telah disosialisasikan
7	Peluang			
	a. Ketersediaan peluang promosi dan jabatan di setiap bidang b. Ketetersediaan peluang kenaikan pangkat di setiap bidang melalui beberapa akses		√ √	a. Kemamuan untuk memenuhi berbagai persyaratan promosi masih rendah b. Dominasi antara loyalitas organisasi dengan loyalitas pimpinan

Sumber: Widodo (2014:102)



Lampiran Transkrip

No	Tanggal	Keterangan	Data Wawancara
1	11-5-2017 09.30	Informan A Pegawai	<p>“Bagaimana menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan”</p> <p>Penyelesaian pekerjaan pada Dinas Pariwisata Memiliki SOP yang jelas. Sebagai Contoh : Pengajuan Pencairan kegiatan, seandainya berkas adm permintaan sudah lengkap, maka proses pembuatan SPP dan SPM paling lama 2 Hari Kerja</p>
2	02-5-2017 10.30	Informan Kabid Pengadaan, Informasi Kepegawaian dan Penilaian Kinerja	<p>Penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan waktu yang ditentukan di Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini dapat dilihat dari SKP Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau bahwa target pencapaian kinerja yang dirancang diawal tahun tercapai dengan baik. Namun, dalam pelaksanaannya ternyata masih ditemukan adanya ketidaksesuaian pembebanan pengeluaran atau belanja yang ditentukan</p>
3	05-5-2017 11.00	Informan Kasubag Umum dan Kepegawaian	<p>Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu (efektif) yang ditentukan oleh Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan tujuannya yang ditetapkan. Khususnya pegawai di Dinas Pariwisata penyelesaian pekerjaan sudah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya (efisien) sesuai dengan tupoksi disetiap bidang masing-masing</p>
4	17-5-2017 13.30	Key Informan	<p>Secara normatif sudah sesuai akan tetapi tergantung pada jangka waktu pelaksanaan pekerjaan contoh target kegiatan bulan april namun kondisi keuangan dan waktu. Karena pekerjaan di Pariwisata sesuai dengan Renstra yang telah diatur. Kami kan bekerja arahnya untuk mendukung Dinas Pariwisata, begitu juga unit kerja yang lain yang ada di lingkungan Dinas Pariwisata. Sudah menjadi tugas kami sebagai pegawai untuk mendukung organisasi, juga setiap tugas unit kerja yang lain sesuai dengan pembagian kerja yang telah ditentukan</p>
5			<p>Kami terus berupaya meningkatkan kinerja meskipun terkadang ada saja penyelesaian pekerjaan yang menuntut waktu yang cukup banyak. Tapi meskipun demikian kami terus memberikan yang terbaik bagi unit kerja kami</p>

No	Tanggal	Keterangan	Data Wawancara
6	05-5-2017 11.00	Informan Kasubag Umum dan Kepeg.	Selama ini kami cukup dibantu oleh pegawai dari Unit Kerja lain, kalau bisa kinerjanya dipertahankan, bahkan ditingkatkan lagi. Hal ini tentu saja terkait dengan realiasi peningkatan kualitas dukungan terhadap pelaksanaan fungsi unit kerja.
7	17-5-2017 13.30	Key Informan	Beberapa individu merasa belum bisa mengatur jadwal sesuai dengan apa yang akan dilakukan, misalnya saja memakai agenda. Sudah tertulis pada hari senin misalnya aparatur harus mengerjakan sesuatu dan harus selesai pada sore harinya, ternyata ada beberapa sebab yang menjadi masalah untuk mencapai target tersebut, baik itu yang kita bentuk sendiri sebagai upaya rasionalisasi atau secara nyata terdapat halangan. Mungkin kurang disiplin, kurang motivasi, dan kurang gigih untuk mencapainya
8	06-5-2017 11.00	Informan Kasubag Umum dan Kepeg.	<p>“Bagaimana pandangan terhadap SOP sebagai bentuk pengambilan keputusan”</p> <p>Setiap organisasi bagaimanapun bentuk dan apapun jenisnya, membutuhkan sebuah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi setiap elemen atau unit organisasi. Standar Operasional Prosedur (SOP) disini, digunakan pegawai agar memudahkan, merapihkan dan menertibkan pekerjaan. Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir. Namun SOP organisasi memang sudah ada tetapi belum semua dibuat dan sebagian besar pegawai kurang melaksanakan SOP yang sudah dinyatakan dalam Pedoman Teknik Pelaksanaan Kerja</p>
9	11-5-2017 09.30	Informan Staf/pegawai	Kami memang melaksanakan SOP yang umumnya sudah ada tetapi kadang tidak semua prosedur SOP kami lakukan. Hal ini tentu saja terkait dengan realiasi peningkatan kualitas dukungan terhadap pelaksanaan fungsi unit kerja. Namun, belum sebagian pegawai beum bisa mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja bahkan belum bisa dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.
11	02-5-2017 10.30	Informan BKPSDM	“Bagaimana mengevaluasi kinerja pegawai dengan tepat?”

No	Tanggal	Keterangan	Data Wawancara
			Evaluasi kualitas layanan Unit Kerja sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata.
12	06-5-2017 11.00	Informan Kasubbag. Umum & Kepegawaian	Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Sub Bagian lainnya, yang intinya menyatakan bahwa evaluasi tugas pokok dan fungsi kami sudah dilakukan secara rutin untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata.
13	11-5-2017 09.30	Informan Staf	Evaluasi pelayanan setiap unit kerja sudah cukup baik untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata, tetapi masih ada beberapa kendala dalam pelaksanaan tugasnya terutama yang terkait dengan rendahnya kualitas dan kesesuaian produk oleh setiap unit kerja. Hal ini terlihat dari masih kurang maksimal pelayanan yang berkualitas antara lain didasarkan pada akurasi pelayanan berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan belum bebas dari kesalahan-kesalahan
14	17-5-2017 13.30	Key Informan	Setiap ASN diwajibkan menyusun Pencapaian Kinerja Pegawai di awal tahun. Hal ini dimaksudkan agar ASN memiliki acuan dalam bekerja dan mencapai target sesuai dengan yang direncanakan di awal tahun. Namun adanya perubahan dari pola penilaian dari DP3 ke arah Sasaran Kerja Pegawai, beberapa pegawai tidak terbiasa menuliskan target, pimpinan senantiasa memberikan arahan agar diperhatikan terus pengisian target secara tepat
15	17-5-2017 13.30	Key informan	Sebenarnya umpan balik kinerja kepada pegawai merupakan pemberian informasi tentang tepat dan tidaknya atau baik dan tidaknya pekerjaan yang dilakukan pegawai pada periode tertentu. Hal ini untuk mengevaluasi bagaimana kinerja mereka dan memberikan arahan yang tepat untuk kinerja yang lebih baik lagi dimasa depan. Pegawai akan senang jika mereka mendapatkan umpan balik yang positif dari atasan bukan cacian atau kata-kata yang tidak mengenakkan. Justru pegawai harus memberikan motivasi pada mereka bagaimana meningkatkan kinerjanya. Pada dasarnya umpan balik mengarah pada masa depan baik pegawai maupun instansi. Pembinaan ini tentu akan

No	Tanggal	Keterangan	Data Wawancara
			<p>menguntungkan kedua belah pihak, untuk memberikan umpan balik kinerja kepada pegawai harus dilakukan pendekatan untuk menelaah permasalahan yang dihadapi setiap pegawai</p>
16	11-5-2017 09.30	Informan Staff	<p>“Bagaimana memanfaatkan tata ruang kantor agar bisa memberikan kepuasan bagi pegawai”</p> <p>Secara operasional pelayanan Dinas Pariwisata harus didasarkan pada tata laksana pelayanan yaitu segala aturan yang ditetapkan oleh Dinas Pariwisata yang menyangkut tata cara, prosedur, dan sistem kerja dalam melaksanakan kegiatannya. Selanjutnya, pelayanan tersebut harus diatur dalam suatu tata laksana yang mengandung sendi-sendi pelayanan publik</p>
17	06-5-2017 11.00	Informan Kasubag Umum dan Kepeg	<p>Biasanya dalam perkantoran terdapat adanya sarana baik maupun sarana teknologi untuk mendukung kerja para karyawan guna mencapai tujuan perkantoran tersebut. Sarana merupakan benda yang bergerak sangat diperlukan terutama perjalanan dinas survei lapangan. Di samping itu pula, peran teknologi digunakan untuk menambah pengetahuan yang diterapkan melalui alat untuk mengerjakan sesuatu agar terpenuhinya kebutuhan manusia, misalnya komputer. Sarana dan sarana teknologi tentulah sangat berkaitan dan dibutuhkan pegawai</p>
18	11-5-2017 09.30	Informan Staf	<p>“ Bagaimana pelaksanaan kompetensi yang merupakan persyaratan utama dalam kinerja ?”</p> <p>Kompetensi PNS ini berkaitan dengan kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya. Untuk itu kualifikasi aparatur pemerintah (PNS) di Dinas Pariwisata hanya diberlakukan ketika setiap PNS yang akan memegang jabatan struktural baik eselon IV, III, II dan I harus memiliki standar kompetensi jabatan dan kompetensi manajerial sesuai keputusan yang telah ditetapkan</p>

No	Tanggal	Keterangan	Data Wawancara
19	02-5-2017 10.30	Informan BKPSDM	Pelatihan berbasis kompetensi sangat diperlukan dalam pengembangan SDM aparatur karena pelatihan yang dilakukan secara konvensional hanya menghasilkan peserta pelatihan memiliki "pengetahuan mengenai apa". Sementara pelatihan yang berbasis kompetensi memungkinkan peserta setelah selesai, tidak sekedar mengerti, akan tetapi "dapat melakukan sesuatu" yang harus dikerjakan. Namun, kenyataannya materi pelatihan yang disajikan belum terbaru (<i>update</i>)
20	17-5-2017 13.30	Key Informan	Kompetensi sebaiknya diawali dari perubahan pola pikir PNS dari ingin dilayani menjadi pelayan (pamong) yang menyenangkan masyarakat. Dari pola budaya santai, malas-malasan dan tidak berdisiplin, menjadi pola budaya kerja keras, bersemangat, inovatif, kreatif dan berdisiplin. Dari sistem tatakelola (manajemen) pemerintahan yang birokratik ke sistem pemerintahan bercorak bisnis/wirausaha
21	06-5-2017 09.00	Informan Sekretaris Dinas	Setiap enam bulan sekali kami mengusulkan permohonan untuk mengikuti kursus singkat yang diselenggarakan oleh Kemenpan RB sehingga nanti kebutuhannya dapat diarahkan kemampuan pegawai tidak hanya administratif. Kebutuhan akan kompetensi untuk terus upgrade kemampuan mereka
22			Isi Data tentang: Renstra Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2017
23	06-5-2017 09.00	Informan Sekretaris Dinas	"Apakah beban kerja dengan hasil kerja tidak berimbang! Mengapa demikian?" Dalam melakukan pekerjaan, seorang pegawai berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor ratio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan). Oleh karena itu, faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul tepat sasaran. Jadi, perubahan perilaku disini adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para pegawai, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki. Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja,

No	Tanggal	Keterangan	Data Wawancara
			tetapi yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi
24	06-5-2017 11.00	Informan Kasubag Umum dan Kepeg	Biasanya teknik pemberian motivasi kerja kepada pegawai di sini biasa ada dua yakni teknik motivasi positif dan teknik motivasi negative. Pemberian motivasi kerja terhadap pegawai ditentukan oleh situasi dan kondisi pegawai itu sendiri. Upaya tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap PNS memiliki motivasi tinggi untuk terus meningkatkan kinerjanya dan memiliki rasa "takut" terhadap ancaman yang timbul oleh prestasinya yang rendah. Hendaknya situasi kerja tidak boleh selalu berada pada "zona aman" secara terus menerus, karena akan melemahkan hingga mematikan kreativitas dan motivasi serta prestasi individu yang pada akhirnya akan melemahkan lembaganya. Sehingga belum terbiasa dengan pola pelatihan yang telah diberikan, apalagi berhubungan dengan kinerja, tentunya hal ini akan merugikan lembaga.
25	11-5-2017 09.30	Informan Staf	Adanya ketidak-adilan sosial di lingkungan kerja di salah satu Dnas dengan jumlah PNS mencapai puluhan yang terdiri dari empat bidang yaitu bidang A, B, C, D yang masing-masing bidang memiliki tugas kerja yang berbeda. Namun ada perlakuan dan kompensasi khusus yang diberikan hanya kepada salah satu bidang saja yaitu bidang A, tentu hal ini akan menurunkan motivasi kerja PNS yang bertugas di bidang B, C, D. Turunnya motivasi kerja ini berdampak pada penurunan kinerja dan kualitas pelayanan publik pula.
26	06-5-2017 09.00	Informan Sekretaris Dinas	Sebaiknya untuk menciptakan situasi kerja yang tidak kondusif adalah bagaimana ketika seseorang larut dalam budaya kerja materialistik yang menuhankan pangkat, jabatan yang tinggi, deposito yang besar, mobil yang bagus, rumah yang mewah maka yang terjadi adalah tujuan yang menghalalkan segala cara. Untuk mencapai tujuan-tujuannya tersebut maka ia akan melakukan apapun termasuk menjilat, menyikut, menjegal kawan seiring, yang paling penting menurutnya adalah bagaimana tujuan-tujuannya tersebut dapat tercapai. Jika kerakusan telah

No	Tanggal	Keterangan	Data Wawancara
			merajalela maka yang terjadi adalah hukum rimba dimana yang kuat yang akan bertahan. Dan apabila hal itu terjadi maka yang akan bernasib malang adalah PNS yang tidak memiliki kekuatan
27	11-5-2017 09.30	Informan Staf	<p>“Bagaimana kesempatan pengembangan yang diberikan pegawai agar berprestasi”</p> <p>Sebagai pencapaian yang tinggi, prestasi umumnya diraih dengan usaha yang tidak gampang dan sederhana. Prestasi lazim diraih dengan usaha dan kerja yang keras, bahkan tidak jarang amat keras. Pribadi yang berprestasi biasanya adalah pribadi yang ulet, tekun, rajin, disiplin, tangguh, memiliki tekad yang kuat, tidak mudah puas, dan tidak mudah putus asa. Orang yang manja, malas, tidak berdisiplin, dan mudah menyerah sangat sulit atau mustahil mampu meraih prestasi</p>
28	02-5-2017 10.30	Informan Kabid Pengadaan, Info Kepeg dan Penilaian Kinerja	<p>Dengan begitu jelas, prestasi diperoleh lewat proses yang sulit dan panjang. Namun, prestasi dapat diraih oleh setiap orang. Setiap orang memiliki peluang dan kesempatan untuk meraih prestasi. Prestasi bukanlah monopoli orang-orang yang jenius, pandai, cantik, tampan, kuat, atau kaya. Orang yang dari segi kecerdasan biasa-biasa saja dan secara ekonomi lemah (miskin) banyak sekali yang meraih prestasi tinggi dan sukses besar dalam hidupnya, sebaliknya tidak sedikit orang yang cerdas lagi kaya pada masa-masa akhir kehidupannya jatuh menjadi orang yang gagal, miskin, telantar, dan menderita.</p>
29	17-5-2017 13.30	Key Informan	<p>Manfaatkan semua peluang dan setiap pegawai sebaiknya harus terfokus pada peluang tersebut. Perlunya kesadaran bahwa kesuksesan tidak datang begitu saja. Pegawai harus dapat menindaklanjuti peluang dengan penuh percaya diri dan semangat agar anda mendapatkan kehidupan yang diinginkan dan supaya anda mampu memanfaatkan berbagai peluang anda harus menerapkan sikap positif kekuatan orang lain untuk mewujudkan semua peluang. Setelah terwujud anda jaga perilaku dan sikap karena setiap diri pegawai tidak sanggup merealisasikan</p>

No	Tanggal	Keterangan	Data Wawancara
			peluang tanpa bantuan orang lain
30	06-5-2017 11.00	Informan Kasubag Umum dan Kepeg	<p>“Faktor-faktor apa saja menghambat kinerja pegawai di Dinas Pariwisata?”</p> <p>Responsivitas setiap unit kerja sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata namun sebagian pegawai belum bisa memberikan respon untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata.</p>
31	11-5-2017 09.30	Informan Staf	<p>Pegawai setiap unit kerja sudah cukup responsif untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata, tetapi masih ada beberapa kendala dalam pelaksanaan tugasnya terutama yang terkait dengan belum optimalnya kemampuan dan motivasi kerja dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata</p>
32	06-5-2017 09.00	Informan Sekdis	<p>Responsibilitas unit kerjanya sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata. Hal namun pemahaman mekanisme pelayanan yang responsif umumnya belum cukup memuaskan untuk mendukung peran dan fungsi Dinas Pariwisata</p>