

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI KANTOR RADIO VOLARE KOTA PONTIANAK

Employees
Performance

Mutining

Akademi Sekretari Manajemen Indonesia Pontianak

ABSTRACT

This study aims to find practical and analyze performance of employees of Radio Volare Pontianak, in order to match an employees' performance improvement strategy. While theoretically the results of this study are expected to provide an overview performance of employees of Radio Volare Pontianak . The results with observations of phenomena such as the above shows that the performance of employees of Radio Volare Pontianak has not been optimal. It is with the persistence of the level of discipline, motivation and responsibility are still lacking on the field. But with the education and training, coaching, development of potential employees, giving reward and punishment as well as good relations between leaders and employees will contribute both to improve employee performance on an ongoing basis.

Keywords : *employees performance, actors, behaviors, results*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu kajian penting dalam Ilmu Administrasi Negara. Kiranya telah kita ketahui pahami bersama bahwa maju-mundurnya sebuah negara, provinsi, kabupaten dan semua organisasi sangat tergantung pada kemampuan para personel (karyawan, buruh, staf, pegawai, pejabat) di dalamnya. Mereka adalah orang-orang yang diberi amanat oleh para warga (*citizens*) untuk melayani, menyejahterakan, dan memajukan seluruh warga. Dalam sebuah organisasi, semua personel di dalamnya, baik yang di jajaran manajerial maupun operasional, bertanggung jawab penuh untuk mengejar tujuan-tujuan organisasi, merealisasikan harapan, dan impian bersama.

Kinerja atau kinerja organisasi sangat tergantung pada kemampuan atau kompetensi para personel tersebut. Negara, provinsi, atau kota yang maju telah terbukti memperoleh kemajuannya bukan karena penguasaan sumber daya alam, melainkan karena kualitas manusianya (Gomes, 2003 : 3).

Hal tersebut juga tidak bisa lepas dari ruang lingkup ilmu administrasi publik yang di dalamnya terdapat berbagai penjelasan mengenai pengambilan kebijakan, manajemen, organisasi, moral maupun etika serta kinerja para aparat birokrasi. Menurut Dwight Waldo dalam Manggaukang Raba (2006 : 86) ada dua definisi administrasi publik yaitu:

1. *Employees Performance*

2. Administrasi publik adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah.
3. Administrasi publik adalah suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang digunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Nicholas Henry dalam Keban (2008 : 6) Adiministrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman tentang pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Dengan demikian administrasi publik merupakan kombinasi teori dan praktek yang mencampuri proses manajemen dengan pencapaian nilai-nilai normatif dalam masyarakat.

Dalam upaya mencapai tujuan negara, pemerintah perlu mengambil pilihan kebijakan, langkah atau tindakan yang dapat berupa melakukan ataupun tidak melakukan sesuatu. Tidak melakukan sesuatu apapun merupakan suatu kebijakan publik, karena merupakan upaya pencapaian tujuan dan pilihan tersebut memiliki dampak yang sama besarnya dengan pilihan langkah untuk melakukan sesuatu terhadap masyarakat (Thomas R. Dye dalam Sri Suwitri (2009 : 9) “ Konsep Dasar Kebijakan Publik “.

Menurut Rachmawati (2006 : 45), “Kinerja dalam arti yang sederhana adalah prestasi”. Berkaitan dengan pengembangan manajemen kinerja, perlu dilakukan langkah-langkah strategis, yaitu :

1. Menyusun standar kinerja individual dan atau kelompok menurut jenis pekerjaanya.
2. Sosialisasi budaya pengukuran kinerja kepada semua komponen anggota organisasi, karena orang Indonesia secara mental tidak siap untuk diukur, tidak siap menerima kenyataan bahwa hasilnya tidak memuaskan.
3. Menata ulang kinerja untuk manajemen dan untuk lingkungan.

Sehubungan dengan pentingnya kinerja pegawai dalam membawa keberhasilan organisasi pemerintah dalam pencapaian tujuannya, banyak para ahli yang menyatakan arti pentingnya kinerja bagi suatu organisasi. Menurut Dessler (1992 : 512) alasan perlunya menilai pegawai yaitu :

1. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi.
2. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk bersama-sama meninjau perilaku pegawai berkaitan dengan pekerjaan.

Jadi menurut Dessler bahwa penilaian kinerja itu sangat penting khususnya sebagai dasar pengambilan keputusan dan sebagai alat kontrol antar pegawai.

Sedangkan jika dilihat dari kinerja pegawainya berdasarkan observasi penulis terdapat indikator-indikator kurangnya disiplin pegawai. Kita ketahui bahwa faktor kedisiplinan

memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Dilihat dari motivasi kerja pegawai, tampak masih rendahnya motivasi kerja pegawai, hal ini terlihat dari rendahnya semangat pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, masih ada pegawai yang susah menerima perubahan dan malas untuk mempelajari peraturan-peraturan yang baru sehingga hasil pekerjaan yang dicapai tidak maksimal.

Pengukuran kinerja dilihat dari unsur pelaku sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan kerja, karena pelaku (*actors*) mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan pekerjaan yang dilakukannya, pelaku juga erat kaitannya dengan pencapaian hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok) dan oleh institusi (organisasi).

Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi.

Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi.

Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi dan visi institusi. Pelaku adalah pegawai, jika pegawainya mempunyai semangat yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya, sudah dapat dipastikan hasil yang diterima juga tentunya baik dan sebaliknya. Namun pada kenyataannya dari segi pelaku, belum menunjukkan kearah tujuan yang diharapkan, karena masih rendahnya motivasi pelaku dalam hal ini pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Unsur perilaku dapat ditunjukkan dengan perilaku-perilaku seorang pegawai yang harus ditunjukkan dalam bekerja. Di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang terdapat indikasi bahwa perilaku pegawainya belum mencerminkan perilaku yang baik, ini terlihat

dengan pegawai kurang disiplin dalam bekerja. Datang dan pulang kantor tidak pada waktunya, dan masih ada pegawai yang jarang mengikuti apel pagi.

Padahal pendekatan perilaku ini mempelajari perilaku yang relevan atau yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan. Pendekatan ini menekankan *quality of task-oriented behavior*. Yang diamati dalam pendekatan ini adalah apakah perilaku atau cara tertentu mampu memberikan hasil tertentu, yang kemudian dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi pengembangan metode kerja selanjutnya. Perubahan perilaku, pengembangan metode dan teknik yang digunakan, menjadi pusat perhatian utama dalam rangka perbaikan kinerja. Hasil aplikasi pendekatan ini adalah perubahan atau perbaikan metode dan teknik kerja.

Sedangkan unsur hasil dapat dinilai dari hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja hanya mengacu pada serangkaian “hasil” yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu. Namun kenyataannya Di kantor Radio Volare Pontianak hasil yang diinginkan dari yang dilakukan pegawai belum optimal sehingga perlu penataan kembali kearah yang lebih baik.

Sejalan dengan pelayanan yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja Pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri-sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan stress dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Pada saat inilah faktor-faktor pendukung kinerja harus dilaksanakan guna menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya, orang sering kali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Menurut Andersen (1995) dalam Sudarmanto (2009:7), paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (*intangi*)

1. Kinerja Pegawai

Upaya peningkatan kinerja organisasi pemerintah merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan guna dapat mewujudkan kualitas pelayanan publik, yang dimaksudkan untuk melestarikan kepercayaan masyarakat kepada pemerintahnya.

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" dan diterjemahkan dari bahasa asing yaitu prestasi atau hasil kerja. <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>".

Menurut Henri Simamora (1987:77), kinerja merupakan kegiatan yang tidak disengaja karena mungkin tidak memiliki keahlian yang diperlukan guna membuat penilaian yang diukur atau kandungan penilaian itu sendiri tidak ditentukan secara teliti. Keban (2008 : 210) mendefinisikan kinerja adalah catatan tentang outcome atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja hanya mengacu pada serangkaian "hasil" yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Malayu S.P. Hasibuan (1995 : 67), mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Hal ini menunjukkan bahwa faktor kecakapan, pengalaman, kesungguhan dalam bekerja dan menggunakan waktu dengan sebaik mungkin sangat mempengaruhi hasil pekerjaan pegawai sehingga mencapai sasaran yang diharapkan.

Kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Agar dapat memberikan umpan balik bagi karyawan maupun organisasi, maka perlu dilakukan penilaian atas prestasi tersebut (Handoko, 2000 : 43).

Sulistiyani (2009: 276) menyatakan kinerja seseorang (pegawai) merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Berdasarkan pendapat Sulistiyani kinerja dapat disimpulkan tidak menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Lembaga Administrasi Negara (2003 : 87) kinerja pegawai merupakan gambaran pegawai mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Berdasarkan kedua pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan umpan balik, pengembangan yang diperluk+an untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

2. Faktor-faktor Kinerja Pegawai

Menurut Riani,(2011 : 100) faktor-faktor kinerja pegawai adalah pekerja (*actors*), Sikap, dan hasil. Riani mengungkapkan bahwa pekerja (pegawai) merupakan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dan keterampilan sebagai faktor individual masing-masing pegawai.

Sikap merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Tindakan termasuk di dalamnya perilaku-perilaku pegawai dalam bekerja. Sedangkan hasil berorientasi pada hasil akhir dari tindakan yang dilakukan pegawai.

Dari uraian mengenai berbagai pengertian atau definisi tentang kinerja pegawai , maka dalam penelitian ini kinerja pegawai diartikan sebagai hasil penilaian yang dilakukan oleh kepala regu / pimpinan langsung terhadap kualitas kerja, kuantitas kerja , pemahaman anggota terhadap pekerjaan mereka, dan tingkat kerja sama.

3. Pengukuran kinerja pegawai

Standar atau ukuran kinerja merupakan suatu pernyataan yang menguraikan kriteria-kriteri apa yang akan dipergunakan untuk menentukan berhasil tidaknya pegawai mencapai masing-masing tujuan (Bacal, 2002 : 75).

Penilaian atau pengukuran kinerja juga mengasumsikan bahwa pegawai memahami apa standar kinerja mereka, dan pimpinan juga memberikan pegawai umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu pegawai yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik dan melanjutkan kinerja yang baik (Deissler dalam Riani, 2011 : 101).

B. Kerangka Pikir

Fungsi sumber daya manusia terkait dengan upaya menciptakan profesionalisme dan strategi kompetensi. Evaluasi menilai pegawai berdasarkan jenis pelaku, perilaku dan hasil kerja yang mencerminkan dimensi kinerja/kompetensi yang telah dijadikan standar dan

membuat skalanya. Metode yang disarankan Grote (1996) dalam Sudarmanto (2009 : 254), mendeskripsikan pelaku, perilaku dan hasil yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.

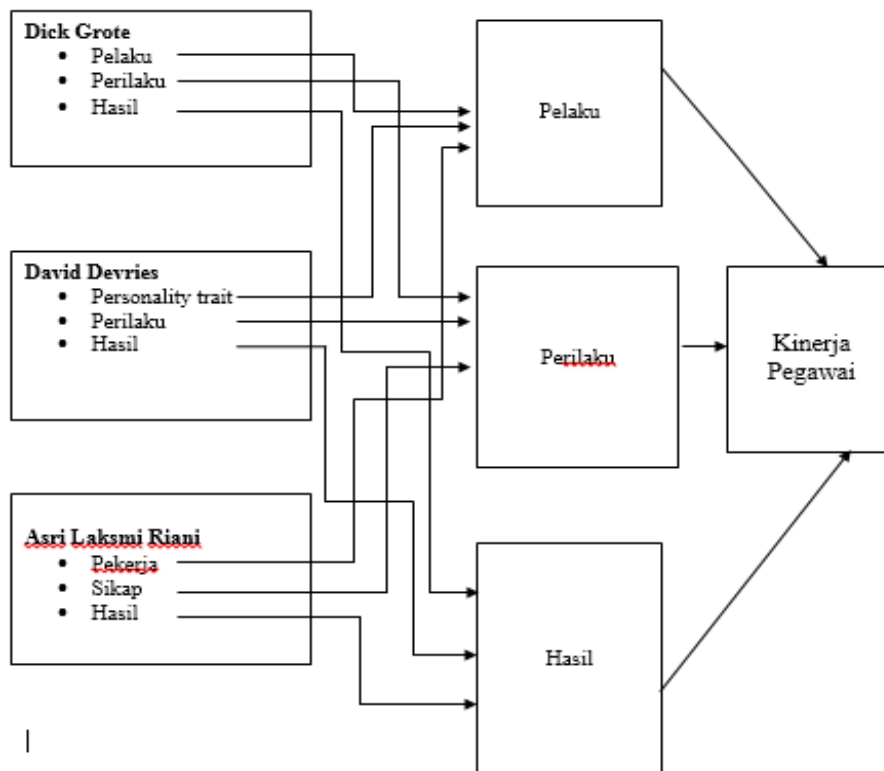
Pada pengukuran pelaku, berkaitan erat dengan sumber daya manusia yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh organisasi.

Pada pengukuran perilaku, yang perlu diamati adalah apakah perilaku atau cara tertentu mampu memberikan hasil tertentu, yang kemudian dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi pengembangan metode kerja selanjutnya.

Sementara pada pengukuran hasil yang perlu di ukur adalah apakah hasil yang diperoleh telah sesuai dengan tuntutan dari pihak yang membutuhkan dan telah diberikan dengan kualitas terbaik atau didistribusikan secara adil kepada mereka yang membutuhkan.

Untuk dapat menggambarkan pengukuran kinerja pegawai dipengaruhi pelaku, perilaku dan hasil di Kantor Radio Volare Pontianak, kita dapat melihat Gambar II. I berikut ini.

Gambar I.1
Bagan Kerangka Pikir



Sumber : Dick Grote (2009), David Devries (2009), Asri Laksmi Riani (2011)

III. METODE PENELITIAN

A. Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian tentang data-data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk tulisan/kata-kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan informan (Kountur (2007 : 16). Karena mengacu kepada penelitian kualitatif maka penelitian ini juga cenderung bersifat deskriptif.

Sedangkan menurut Dunn (2003 : 234) model penelitian deskriptif analitik mempunyai tujuan untuk menjelaskan dan/atau memprediksikan sebab-sebab dan konsekwensi-konsekwensi dari pilihan-pilihan yang ada.

Sejalan dengan pendapat para ahli diatas, maka Hadari Nawawi (1991 : 63) untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, maka langkah-langkah yang dilakukan adalah :

a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu bentuk penelitian yang dilaksanakan dengan mempelajari berbagai literature, makalah, tulisan dan pendapat para ahli serta perundang-undangan yang berlaku yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu suatu bentuk penelitian dimana penulis turun kelapangan secara langsung, guna mendapatkan dan mengumpulkan data yang menjadi pokok permasalahan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian bertujuan untuk membatasi peneliti sehingga terhindar dan tidak terjebak dalam pengumpulan data pada bidang yang sangat umum dann luas atau kurang relevan dengan masalah dan tujuan penelitian.

Sebagaimana yang diungkapkan Sulistiyani (2009 : 276), bahwa kinerja pegawai merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi.

C. Fenomena Penelitian

Fenomena yang akan diamati dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja, adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, dengan gejala-gejalanya :
 - a. Kedisiplinan pegawai
 - b. Tingkat pendidikan, pengetahuan dan keterampilan
 - c. Penilaian Kinerja
 - d. Hubungan pimpinan dan pegawai
2. Pelaku adalah seseorang yang dapat mencapai tingkat kinerja SDM organisasi yang tinggi dan terus-menerus, mengembangkan sepenuhnya kapasitas dan potensi pegawai, pegawai dapat menganalisis dan menguraikan setiap pekerjaannya sehingga dapat mencapai target yang diinginkan. Dengan gejala-gejalanya :
 - a. Jumlah Pegawai
 - b. Sumber Daya Manusia
 - c. Motivasi
 - d. Potensi Pegawai
3. Perilaku adalah manifestasi kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungannya, dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil. Perilaku atau sikap-sikap yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan gejala-gejalanya:
 - a. Fungsi pengembangan
 - b. Sanksi terhadap Pegawai
 - c. Perilaku baik, Kinerja baik
 - d. Kemauan belajar
4. Hasil adalah penilaian kinerja dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai dengan membandingkan dengan target, sasaran, atau standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya. Dengan gejala-gejalanya :
 - a. Target

- b. Tupoksi pegawai
- c. Hambatan
- d. Tanggung jawab

D. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data :

079

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh lewat wawancara langsung dengan pimpinan dan pegawai Kantor Radio Volare Pontianak
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data yang diperlukan serta informasi yang dibutuhkan sebagai bahan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

1. Observasi, yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian (Nawawi, 1991:100).
2. Wawancara, yaitu memulai dengan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan persoalan yang diteliti dan peneliti melakukan wawancara tatap muka langsung dengan informan.
3. Dokumentasi, Merupakan hasil laporan tentang Kantor Radio Volare Pontianak maupun dokumen-dokumen yang lain.

F. Teknik Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif, sehingga data yang diperoleh akan diuraikan serinci mungkin, dengan metode analisis kualitatif.

Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan urutan dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian (Patton dalam Moleong, 1999 : 103).

Adapun langkah-langkah analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Reduksi Data
Adalah data yang diperoleh lapangan diketik atau ditulis dalam bentuk uraian atau laporan rinci. Dalam penulisan data selalu diadakan analisis melalui reduksi, rangkuman, pemilihan pokok-pokok permasalahan yang penting, menyusunnya secara sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan.
- b. Display Data/Sajian Data
Yaitu Membuat perbandingan-perbandingan antara fakta yang satu dengan fakta yang lainnya, sehingga menemukan *general desain* yang diperoleh dari sekumpulan data, menyusunnya dalam kategori-kategori inti melalui penyeleksian data secara ketat.
- c. Verifikasi Data
Dalam upaya verifikasi data selalu diupayakan mencari makna, mencari pola, tema, hubungan dan persamaan dari setiap data yang diperoleh.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan permasalahan di dalam penelitian, maka Bab IV ini berisi mengenai kinerja pegawai di Kantor Radio Volare Pontianak, yang dalam konteks penelitian ini dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan fenomena pengukuran kinerja pegawai yang difokuskan pada pengukuran berbasis pelaku, perilaku dan hasil.

1. Penyajian Data

Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi, karena apapun organisasinya kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja sumber daya manusia.

Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal karena faktor kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam peningkatan kinerja di Kantor Radio Volare Pontianak adalah:

1. Terlayannya kebutuhan masyarakat secara cepat, tepat, mudah sesuai dengan prosedur pelayanan yang berlaku
2. Tersedianya aparatur pemerintah yang profesional, kreatif, inovatif, produktif dan berjiwa wira usaha
3. Tersedianya sarana dan prasarana pemerintahan dan publik / masyarakat yang memadai
4. Terwujudnya peran aktif masyarakat dalam mendukung program-program pemerintahan

Sedangkan untuk sasaran yang ingin dicapai dalam peningkatan kinerja di Kantor Radio Volare Pontianak adalah :

1. Kepuasan masyarakat dalam merasakan pelayanan yang diberikan
2. Kualitas aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, kreatif, produktif, dan berjiwa wira usaha makin meningkat
3. Sarana prasarana pemerintah dan publik . masyarakat yang memadai sesuai dengan kebutuhan masyarakat
4. Peningkatan peran aktif masyarakat dalam mendukung program-program pemerintah makin dapat dirasakan dan terukur.

Suatu lingkungan kerja dan budaya organisasi yang menyenangkan sangat penting untuk meningkatkan tingkat kinerja pegawai yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja.

Pada Kantor Radio Volare Pontianak orientasi kinerja sangatlah penting dalam peningkatan kerja pegawai sebagai pelayanan publik. Pada oraganisasi yang melaksanakan pelayanan haruslah memiliki komitmen dalam rangka peningkatan pelayanan publik, Sehingga perlu adanya kemampuan dari pegawai dalam menjalankan kebijakan tersebut.

Organisasi yang ingin mewujudkan kinerja dengan baik, maka perlu adanya standar penilaian atau pengukuran kinerja. Untuk mengukur dan menganalisa kinerja pegawai bukanlah pekerjaan yang mudah, karena harus memilih ukuran kinerja yang sebanding dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi terutama yang dirasakan oleh para *stakeholders* secara keseluruhan.

Berkaitan dengan ukuran kinerja pegawai, penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan kegiatan membandingkan antara hasil yang sebenarnya dengan yang direncanakan. Untuk mengetahui kinerja pegawai Kantor Radio Volare Pontianak dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, dalam pembahasan berikut ini akan menganalisa pencapaian kinerja pegawai Kantor Radio Volare Pontianak yang dilihat dari penilaian atau pengukuran kinerja pegawai berdasarkan pelaku, perilaku dan hasil yang dikembangkan dari fenomena-fenomena penelitian.

2. Analisis Kinerja Pegawai Di Kantor Radio Volare Pontianak

Pengembangan sumber daya manusia khususnya disektor pemerintahan telah merupakan sesuatu keharusan dari satu organisasi birokrasi. Karena pengembangan sumber daya manusia dianggap merupakan solusi dari setiap masalah yang terjadi dalam organisasi. Sumber daya manusia yang terbatas tingkat Profesionalitasnya juga akan memberikan sumbangan yang terbatas bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja pengembangan sumber daya manusia ini dilaksanakan guna meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai.

Menurut Grote dalam Sudarmanto (2009:11) memberikan pandangan bahwa unsur-unsur penilaian atau pengukuran kinerja dipengaruhi olehh tiga unsur pendekatan, yakni (1) pendekatan pelaku, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan hasil.

Pertama, unsur pelaku menurut Grote dalam Sudarmanto (2009:11) penilaian atau pengukuran kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik, dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja. Organisasi yang menggunakan pendekatan penilaian atau pengukuran kinerja berbasis pelaku memandang tokoh pelaksana kinerja sebagai penentu keberhasilan organisasi.

Sumber daya manusia menurut Sulistiyani (2009:11) adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Pada prinsipnya sumber daya manusia satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan organisasi. Organisasi yang memiliki tujuan yang amat bagus, dilengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang canggih, akan tetapi tanpa sumber daya yang baik, maka kemungkinan besar sulit mencapai tujuan. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam organisasi, dan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan .

Adapun hasil penelitian dilapangan menunjukkan sumber daya manusia yang ada di Kantor Radio Volare Pontianak masih rendah, terdapat beberapa pegawai yang kurang memahami teknologi informasi, tidak memahami arti pentingnya visi dan misi organisasinya. Padahal kita mengetahui faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang menentukan keberhasilan dan kegagalan dalam organisasi, apalagi sekarang kita hidup di abad yang modern ini semua serba digital agar dapat dengan cepat memperoleh informasi baik dari dalam maupun luar negeri. Menurut Gomes (2003 : 178) motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan yang erat kaitannya dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

Kedua, unsur perilaku menurut Grote dalam Sudarmanto (2009:225) adalah perilaku-perilaku pegawai yang harus ditunjukkan dalam bekerja, apakah perilaku pegawai tersebut mampu memberikan hasil tertentu, yang kemudian dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi pengembangan metode kerja selanjutnya. Berdasarkan hasil penelitian di Kantor Radio Volare Pontianak perilaku pegawainya jika dilihat dari faktor pendidikan perilaku pegawainya sudah baik, dengan kriteria baik adalah dalam berbicara penuh kesopanan, menghormati pegawai lama dan menghargai pegawai baru. Fungsi pengembangan bagi perilaku adalah untuk melatih mental pegawai dalam bertindak atau melakukan sesuatu haruslah dilakukan berdasarkan fikiran dan tidak dengan emosi.

Ketiga, unsur hasil menurut Grote dalam Sudarmanto (2009:119) mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa target dan

harapan belum optimal ini terlihat dari beberapa program / kegiatan yang belum mencapai target.

Hasil penelitian bahwa kinerja pegawai di Kantor radio Volare Pontianak masih kurang, terlihat dari kurangnya disiplin pegawai, kurangnya motivasi pegawai, sumber daya manusia yang belum berkualitas misalnya kurangnya pengetahuan tentang pekerjaannya, tidak bertanya pada pegawai yang lain. Hal ini juga karena faktor pendidikan serta sarana dan prasarana yang masih minim, sehingga kinerja pegawai belum tercapai, akan tetapi sudah dilakukan sedikit demi sedikit perbaikan baik dari sumber daya manusianya maupun faktor lainnya guna mendukung tercapainya kinerja.

V. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan pembahasan dan hasil analisis yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kinerja

1. kinerja pegawai belum tercapai karena faktor kedisiplinan pegawai, PP No. 53 Tahun 2010 belum sepenuhnya diimplementasikan dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai sehari-hari
2. Tingkat pendidikan pegawai mempengaruhi kinerja pegawai, pendidikan yang tinggi maka pegawai memiliki banyak ilmu pengetahuan, banyak pengalaman, banyak wawasan pekerjaan
3. Adanya standar penilaian atau pengukuran kinerja mempengaruhi pegawai termotivasi meningkatkan kinerjanya
4. Hubungan pimpinan dan pegawai dilakukan untuk kelancaran dalam menyelesaikan pekerjaan

2. Pelaku

1. Jumlah pegawai yang cukup mempercepat terselesaikannya pekerjaan kantor
2. Sumber daya manusia yang kurang berkualitas menjadi kan organisasi belum mencapai keberhasilan kinerja, karena faktor sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan maupun kegagalan organisasi
3. Motivasi pegawai masih rendah, namun ada upaya yang dilakukan pimpinan dalam rangka peningkatan motivasi pegawai

4. Pengembangan Potensi pegawai dapat dilakukan dengan pendidikan, pelatihan, pembinaan kerja

3. Perilaku

1. Fungsi pengembangan bagi pegawai menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan melatih pegawai dalam berperilaku lebih baik lagi
2. Pemberian sanksi diberikan kepada pegawai yang melakukan kesalahan sesuai dengan tingkat kesalahannya, baik berupa teguran lisan maupun teguran / peringatan tertulis
3. Perilaku yang baik cerminan kinerja juga baik, karena pegawai yang memiliki perilaku baik, etos kerjanya juga tinggi
4. Kemauan belajar pegawai dilakukan guna pencapaian kinerja yang baik, kemauan belajar bersumber dari dalam diri sendiri

4. Hasil

1. Pencapaian target dan harapan dilakukan melalui proses *manage* potensi pegawai dan penganggaran yang cukup
2. Tugas pokok dan fungsi sudah sesuai dengan porsi atau takaran masing-masing pegawai.
3. Hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Hambatannya dapat dilihat dari SDM yang belum mahir dalam mengoperasikan alat teknologi dan informasi serta hambatan dari alat-alat teknologi dan informasi tersebut yang sering rusak tiba-tiba
4. Kurangnya tanggung jawab pegawai karena belum memiliki rasa kepedulian terhadap pekerjaan.

B. Saran

Saran-saran yang bisa dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini, yaitu saran yang ditujukan kepada Kantor Radio Volare Pontianak, yaitu :

1. Kinerja

1. Perlu peningkatan komitmen, ketegasan dalam pemberlakuan PP No. 53 Tahun 2010 dalam rangka penegakan disiplin pegawai sesuai dengan peraturan pusat maupun peraturan daerah sehingga terwujud organisasi yang tertib
2. Memberikan tunjangan / biaya gratis untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi lagi kepada pegawai yang berprestasi kinerjanya bagus
3. Untuk mempercepat kelancaran tugas perlu dibuatkan standar kerja kepada semua pegawai, agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan serta mudah dievaluasi
4. Peningkatan hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai guna mendukung kinerja pegawai

2. Pelaku

1. Jumlah pegawai harus disesuaikan dengan kualifikasi kebutuhan kantor, agar pegawai dapat memposisikan diri yang sesuai terhadap pekerjaannya
2. Meningkatkan Sumber daya manusia dengan melakukan transfer ilmu atau pengalaman antara pegawai lama di masing-masing bidang dengan pegawai baru yang lebih cakap dalam penguasaan teknologi masa kini
3. Perlunya pemberian *reward* dan *punishment* guna meningkatkan motivasi pegawai
4. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam Diklat (pendidikan dan latihan) yang frekuensinya lebih dititik beratkan pada hal-hal yang bersifat teknis dan administratif

3. Perilaku

1. Fungsi pengembangan perlu dilakukan terus menerus agar pegawai memiliki mental yang kuat dalam menghadapi berbagai masalah
2. Perlu penegasan pemberian Sanksi dan meningkatkan kedisiplinan guna memperkecil tingkat pelanggaran
3. Perilaku yang baik merupakan cerminan pegawai akan melakukan pekerjaannya dengan baik juga, dibutuhkan perhatian yang banyak supaya pegawai tetap berperilaku dan berkinerja yang baik
4. Setiap pegawai perlu di berikan bimbingan terus menerus agar kemauan belajar juga dapat terus ditingkatkan

4. Hasil

1. Meningkatkan potensi pegawai dengan cara *manage* pegawai dan menaikkan anggaran guna tercapai target dan harapan
2. Perlu dibuatkan uraian tugas masing-masing pegawai yang memperjelas wewenang dan prosedur pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai
3. Hambatan yang terjadi dapat diminimalisir dengan perlu nya kerjasama yang baik antara pimpinan dan pegawai
4. Meningkatkan keahlian dalam manajemen dan keahlian lainnya yang menunjang pekerjaan dan tanggung jawab

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan, 2005, *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Pemahaman Filosofis dan Metodologis Kearah Penguasaan Model Aplikasi)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Bacal, Robert, 2002, *Performance Management (Memberdayakan Karyawan, Meningkatkan Kinerja melalui umpan balik, Mengukur Kinerja)*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dharma, Surya, 2010, *Manajemen Kinerja (Falsafah Teori dan Penerapannya)*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dunn, William N, 2003, *Analisis Kebijakan Publik*, Hanindita Graha Widya, Yogyakarta.
- Dessler, Gary, 1992, *Human Behavior, Improving Performance at work*, Reston, Reston Publishing Company Inc, Virginia.
- Gomes, Faustino Cardoso (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Handoko, T.H, 2000, *Organisasi Perusahaan Teori: Struktur dan perilaku*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Keban, T. Yeremias, 2008, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik (Konsep, Teori Dan Isu)* Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Kountur, Ronny, 2007, *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Buana Printing, Jakarta.
- Mangkunegara , AA Anwar Prabu , 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* , PT. Remaja Rosdakarya , Bandung.
- Moedjiono, Imam, 2002, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Penerbit UII Press, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy, 1999, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, 1991, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Riani, Laksmi, Asri, 2011. *Budaya Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Employees Performance Robbins, Stephen. P dan Timothy A. Judge (2009), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

.Raba, Manggaukang, 2006, *Teori Administrasi*, Penerbit Pedati, Malang.

Suwitri, Sri, 2009, *Konsep Dasar Kebijakan Publik*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

088

Simamora, Henry, 1987, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sugiono, 2005, *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Afabeta, Bandung.

Sulistiyani, A. T., dan Rosidah (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.