

ANALISIS FAKTOR YANG MENYEBABKAN KETIDAKSTABILAN KINERJA PEGAWAI

*(Studi Pada Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah Provinsi
Nusa Tenggara Barat)*

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Strata Satu (S1)
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah
Mataram**



**DISUSUN OLEH:
LARA SUHAERLINDA
NIM: 21512A0031**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM**

2019

ANALISIS FAKTOR YANG MENYEBABKAN KETIDAKSTABILAN KINERJA PEGAWAI

*(Studi Pada Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah Provinsi
Nusa Tenggara Barat)*

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Strata Satu (S1)
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah
Mataram**



**DISUSUN OLEH:
LARA SUHAERLINDA
NIM: 21512A0031**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN

**ANALISIS FAKTOR YANG MENYEBABKAN
KETIDAKSTABILAN KINERJA PEGAWAI**
*(Studi Pada Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah Provinsi
Nusa Tenggara Barat)*

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Lara Suhaerlinda
21512A0031

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk penelitian dan penyusunan skripsi pada
Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Muhammadiyah Mataram

Telah Mendapat Persetujuan Pada Tanggal, 21 Agustus 2019

Pembimbing Utama,

Dr. Ibrahim H. Abdullah., M.M.
NIDN. 0830125501

Pembimbing Pendamping,

Sulhan Hadi, SE., M.M.
NIDN. 0813038202

Mengetahui :

Program Studi Administrasi Bisnis
Ketua

Lalu Hendra Maniza, S.Sos., M.M.
NIDN. 0828108404

HALAMAN PENGESAHAN
ANALISIS FAKTOR YANG MENYEBABKAN
KETIDAKSTABILAN KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah Provinsi
Nusa Tenggara Barat)

SKRIPSI

Oleh :

Lara Suhaerlinda
21512A0031

Naskah Skripsi ini telah diuji dan dipertahankan dalam sidang ujian yang diselenggarakan :

Mataram, 21 agustus 2019

Dinyatakan Telah Dapat Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.AB) di Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Mataram.

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. **Dr. Ibrahim H. Abdullah., M.M.**
NIDN. 0830125501


Pembimbing Utama

2. **Sulhan Hadi, SE., M.M.**
NIDN. 0813038202


Pembimbing Pendamping

3. **Bq. Reinelda Tri Yunarni, SE., M.Ak.**
NIDN. 0807058301


Pembimbing Netral

Mengetahui:

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Muhammadiyah Mataram
Dekan



Drs. Amil., M.M.
NIDN. 0831126204

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang Bertanda Tangan Dibawah ini, saya mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram :

Nama : Lara Suhaerlinda

Nim : 21512A0031

Konsentrasi : Enterpreneur

Program Studi : Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Judul Skripsi : Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Ketidakstabilan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, Mataram,2018).

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri sepanjang pengetahuan peneliti tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan yang tidak dipaksakan

Mataram, Agustus 2019

Peneliti,



Lara Suhaerlinda
(21512A0031)

RIWAYAT HIDUP



LARA SUHAERLINDA, dilahirkan di kabupaten Sumbawa Barat tepatnya di Singaraja Bali pada tanggal 6 Juni 1995. Anak tunggal dari pasangan dari Kharil dan Susilawati. Peneliti menyelesaikan pendidikan Dasar di SDN 4 Taliwang di Kecamatan Taliwang Kabupaten Sumbawa Barat pada tahun 2008. Pada tahun itu juga peneliti melanjutkan pendidikan di SMPN 3 Taliwang dan tamat pada tahun 2011 kemudian melanjutkan sekolah menengah atas di SMAN 2 Taliwang pada tahun 2011 dan selesai pada tahun 2014. Pada tahun 2015 peneliti melanjutkan pendidikan diperguruan tinggi suwasta, tepatnya di

Universitas Muhammadiyah Mataram Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik pada program studi Administrasi Bisnis. Peneliti menyelesaikan kuliah strata satu (S1) pada tahun 2019.

Motto

*"Perjuangan merupakan bukti bahwa engkau belum menyerah.
Peperangan selalu menyertai lahirnya suatu mukjizat."*

*"The best revenge for the people who have insulted you is the
success that you can show them later."*

*"(Balas dendam terbaik untuk orang-orang yang telah
menghinamu adalah kesuksesan yang bisa anda tunjukkan
kepada mereka nanti)"*

*"Manusia dapat menimbang nimbang dalam hati, tetapi
jawaban lidah berasal daripada Allah. Hati manusia
memikir - mikirkan jalannya, tetapi Allah yang menentukan
arah langkahnya."*

"Stop underestimating yourself."

"(Berehentilah memandang remeh diri anda sendiri)"

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin

Penulis persembahkan karya yang sederhana ini kepada:

1. Orang tua tercinta, Ayah (almarhum) dan Mama yang telah memberikan segala kasih sayang, dukungan, doa, pengorbanan dan segala sesuatu yang telah diberikan. Ayah semoga engkau bangga disana melihat anakmu ini.
2. Untuk mertua tersayang, Bapak dan Mama yang selalu memberi support dari segala hal, menyemangati yang tiada henti dan telah banyak mengajari saya.
3. Suami, yang selalu ada disamping saya, membantu segala hal hingga semuanya selesai.
4. Kakak ipar, abang Febri dan kakak Riska.
5. Putra tercinta, Alvino Aeril Yusuf.
6. Sahabat saya Waty, Iin dan Fendy atas segala bantuan dan dukungannya selama ini.
7. Dosen yang telah membimbing dalam menyelesaikan Skripsi ini.
8. Almamater tercinta, Universitas Muhammadiyah Mataram.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji dan Syukur atas kekuatan yang diberikan Allah dan untuk bisa menyelesaikan amanah dan segala kewajiban sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Analisis Faktor Yang Menyebabkan Ketidakstabilan Kinerja Pegawai”** tepat pada waktunya. Tidak lupa pula shalawat serta salam penulis hantarkan kepada Nabi Muhammad SAW. Sebagai sumber inspirasi umat Islam untuk terus berjuang dan mendekatkan diri kepada-Nya.

Penyusunan Skripsi ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Arsyad A. Gani, M.Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Mataram
2. Bapak Drs. Amil., M.M. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram
3. Bapak Lalu Hendra Maniza, S.Sos., MM, selaku Kepala Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram
4. Bapak Dr. Ibrahim Abdullah, MM, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan banyak waktu luang untuk proses bimbingan
5. Bapak Sulhan Hadi, SE., MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan banyak waktu luang untuk proses bimbingan, pengarahan, saran-

saran, serta koreksi dalam membimbing dan mengarahkan hingga skripsi ini dapat terselesaikan

6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik umumnya dan khususnya dosen-dosen Ilmu Administrasi Bisnis yang telah banyak membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
7. Kedua orangtua tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil

Semoga segala bantuan yang tidak ternilai harganya ini mendapatkan imbalan disisi Allah SWT sebagai amal ibadah, Amin.

Penulis sebagai manusia tidak luput dari kelemahan dan kekurangan, apabila terdapat kekurangan dalam Skripsi ini, baik dari segi penyajian isi maupun data bahasa, maka penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang membangun demi perbaikan selanjutnya. Akhir kata penulis hanya dapat berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua, khususnya bagi penulis pribadi dan bagi pembaca umumnya.

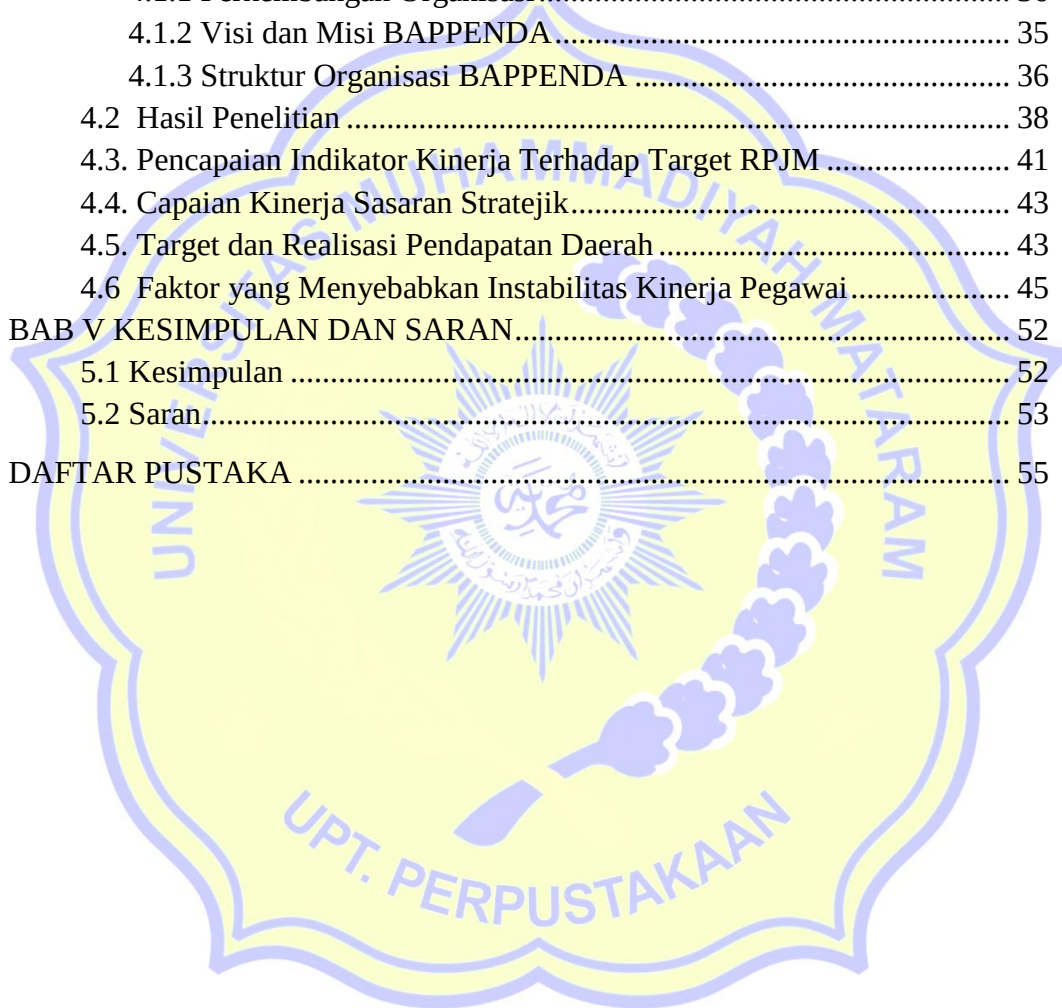
Mataram, Agustus 2019

LARA SUHAERLINDA
NIM. 21512A0031

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
RIWAYAT HIDUP	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Ketidakstabilan.....	9
2.3 Kinerja Karyawan	9
2.3.1 Faktor-Faktor Kinerja	12
2.3.2 Standar Kinerja.....	12
2.3.3 Pengukuran Kinerja dan Manajemen Kinerja	14
2.3.4 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	15
2.3.4.1 Langkah-Langkah Pelaksanaan Monitoring	19
2.3.4.2 Manfaat Penerapan KPI	20
2.3.4.3 Langkah Pengukuran KPI	21
2.4 Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Metode yang Digunakan	25

3.2 Lokasi Penelitian.....	25
3.3 Metode Pengumpulan Data	26
3.4 Teknik Penentuan Informan.....	27
3.5 Uji Keabsahan Data.....	28
3.6 Teknik Analisis Data.....	29
3.7 Sumber Data.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Sejarah Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah	32
4.1.1 Perkembangan Organisasi.....	36
4.1.2 Visi dan Misi BAPPENDA.....	35
4.1.3 Struktur Organisasi BAPPENDA	36
4.2 Hasil Penelitian	38
4.3. Pencapaian Indikator Kinerja Terhadap Target RPJM	41
4.4. Capaian Kinerja Sasaran Strategik.....	43
4.5. Target dan Realisasi Pendapatan Daerah	43
4.6 Faktor yang Menyebabkan Instabilitas Kinerja Pegawai.....	45
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	52
5.1 Kesimpulan	52
5.2 Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA	55



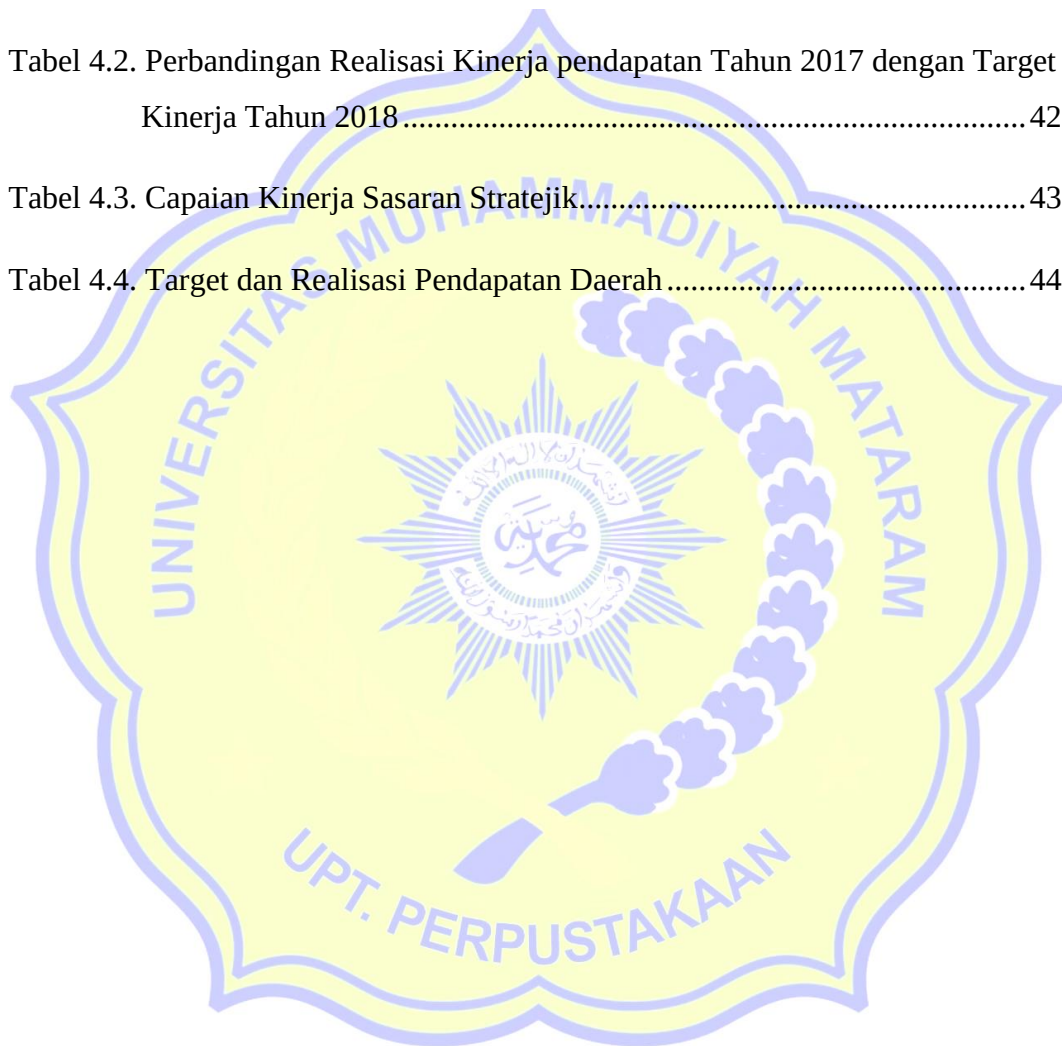
DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BAPPENDA NTB.....	41
--	----



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	8
Tabel 4.1. Pencapaian Indikator Kinerja.....	41
Tabel 4.2. Perbandingan Realisasi Kinerja pendapatan Tahun 2017 dengan Target Kinerja Tahun 2018	42
Tabel 4.3. Capaian Kinerja Sasaran Strategik.....	43
Tabel 4.4. Target dan Realisasi Pendapatan Daerah	44



ABSTRAK

Dunia sekarang dituntut menciptakan kinerja pegawai yang tinggi untuk pengembangan instansi. Instansi harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja dalam lingkungannya. Keberhasilan instansi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh instansi

Untuk menemukan data dan fakta tentang faktor-faktor tersebut, maka digunakan sebuah metode penelitian untuk menganalisanya. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Untuk mengumpulkan data, maka digunakan teknik observasi, wawancara dan studi kepustakaan. Setelah data terkumpul, maka dilakukan sebuah analisis data dengan tahapan mereduksi data, penyajian data kemudian menarik kesimpulan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah faktor-faktor yang menyebabkan ketidakstabilan kinerja pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat terdiri dari faktor motivasi kerja, pemimpin, lingkungan kerja, hubungan dengan pegawai lain, gaji dan tunjangan.

Kata Kunci: *Kinerja dan Pegawai*

ABSTRACT

The world is now demanded to create high employee performance for agency development. Agencies must be able to build and improve performance in their environment. The success of the agency is influenced by several factors, one of the important factors is human resources, because human resources are actors from all levels of planning to evaluation that are able to utilize other resources owned by the agency.

To find the data and facts about these factors, then used a research method to analyze. The method used is a qualitative research method with primary and secondary data resources. To collect data, then use the techniques of observation, interviews and literature. Once the data is collected, then performed an analysis of the data by reducing the stages of data, presentation of data and then draw conclusions.

The conclusion of this study are the factors that cause instability performance of employees in office Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah the province of Nusa Tenggara Barat consists of work motivation factors, leaders, work environment, relationships with other employees, salaries and benefits.

Kata Kunci: Performance dan Employee

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia sekarang dituntut untuk menciptakan kinerja yang tinggi demi kemajuan instansi. Instansi harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja dalam lingkungannya. Keberhasilan instansi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh instansi.

Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu instansi memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas instansi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tercapainya tujuan instansi tidak hanya tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap organisasi maupun instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan instansi akan tercapai.

Dalam meningkatkan kinerja pegawainya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui

proses-proses tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para pegawai telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *skill* yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para pegawai dan merupakan kewajiban dari pihak instansi untuk mendukung kontribusi para pegawainya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kinerja pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi, motivasi dan *skill*. Kinerja akan dapat dicapai jika didahului dengan perbuatan yaitu melaksanakan tugas yang dibebankan. Para pegawai akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila instansi mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para pegawai yang pada dasarnya adalah mereka bekerja untuk mendapatkan uang, dalam hal ini berbentuk gaji.

Setiap anggota dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian pegawai, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat disekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi biasa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan

sumberdaya manusia. Kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2001).

Tidak hanya faktor pemberian kompensasi saja yang perlu diperhatikan oleh instansi guna meningkatkan kinerja pegawai, akan tetapi instansi harus memperhatikan faktor motivasi. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai itu bekerja dengan tekun, serta disiplin yang diterapkan sehingga dapat tercapai tujuan instansi dibawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana yang kondusif terhadap lingkungan kerja tersebut.

Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan kinerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Daya dorong tersebut disebut motivasi. Victor H. Vroom dan Gary Dessler, 1997 (dikutip oleh Arrizal, 1999) mengatakan bahwa orang-orang biasanya termotivasi atau terdorong untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu yang mereka rasa akan memperoleh imbalan.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja pegawai adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan perkembangan pegawai. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh pegawai, maka instansi akan lebih mudah untuk menarik pegawai yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan instansi mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif ataupun menyediakan jasa yang sangat baik.

Dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Selain faktor kompensasi dan faktor motivasi yang perlu diperhatikan oleh instansi, faktor keahlian (*skill*) juga sangat penting untuk kemajuan instansi. Yang dimana *skill* merupakan kemampuan untuk menggunakan akal, pikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut. Dengan dimilikinya pegawai yang memiliki keahlian diatas rata-rata tentu segala kualitas hasil dari pekerjaan akan sangat baik. (Tommy Surapto, 2009).

Berangkat dari kondisi tersebut, maka dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja pegawai.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor : 26/1965 tanggal 29 November 1965 ditetapkan susunan organisasi Sekretariat Daerah Provinsi

Seluruh Indonesia dan untuk Provinsi NTB pelaksanaannya melalui Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor : 548/Sek.1/138 tanggal 31 Desember 1965 yang menetapkan susunan organisasi Administrasi dan Pimpinan Kantor Pemerintahan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Dalam SK Gubernur tersebut ditetapkan 8 (delapan) Biro pada sekretariat Daerah, salah satunya adalah Biro Administrasi Keuangan, yang terdiri: Sekretariat; Bagian Penganggaran; dan Bagian Pendapatan.

Dalam perkembangan kelembagaannya selama 13 tahun, khususnya bagian Pendapatan mengalami peningkatan beban, volume kerja dan kewenangan, ditambah lagi adanya perubahan kebijakan pemerintah pusat dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 363 Tahun 1977 tentang Pedoman Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata kerja Dinas Daerah, yang selanjutnya didukung oleh Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor KPUD 7/12/14-101 Tanggal 6 Juni 1978 tentang pembentukan Instansi Pemungutan PAD se-Indonesia dalam rangka pelaksanaan MAPENDA yaitu suatu sistem yang merupakan pedoman dalam pengelolaan pendapatan daerah. Hal ini berdampak pada berubahnya tujuan organisasi dan penggunaan sistem teknologi baru yang mengharuskan Biro Administrasi Keuangan dimekarkan dan memisahkan bagian anggaran dan bagian pendapatan. Hal ini ditindak lanjuti dengan terbitnya Peraturan Daerah Tk.I NTB Nomor 8 Tahun 1978, tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Wilayah/Daerah dan Sekretariat DPRD Tingkat I Nusa Tenggara Barat, dan tanggal penetapan itulah yang dijadikan tonggak sejarah hari jadi Dinas Pendapatan Provinsi Nusa Tenggara Barat.

BAPPENDA Provinsi Nusa Tenggara Barat mempunyai tugas: (1) Merumuskan kebijakan teknis bidang pendapatan, (2) Merencanakan program dan kegiatan bidang pendapatan, (3) Menyelenggarakan segala urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang pendapatan, (4) Mengkoordinasi tugas bidang pendapatan, dan (5) Mengendalikan dan mengevaluasi tugas bidang pendapatan.

Dalam melaksanakan seluruh tugas-tugasnya pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah (BAPPENDA) Provinsi Nusa Tenggara Barat dituntut untuk memiliki stabilitas kinerja yang baik. Dan hasil pengamatan sementara yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa ada indikasi terjadi ketidakstabilan kinerja yang dimiliki oleh pegawai BAPPENDA Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hal ini ditemukan dengan kurangnya komunikasi antar pegawai, target kerja dibebankan terbilang berlebihan, dan kurangnya motivasi dari pemimpin.

Dari latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Faktor-faktor Yang Menyebabkan Ketidakstabilan Kinerja Pegawai BAPPENDA Provinsi Nusa Tenggara Barat”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang ditetapkan untuk menjadi fokus penelitian adalah: faktor-faktor apa saja yang menyebabkan ketidakstabilan kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah (BAPPENDA) Provinsi Nusa Tenggara Barat.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan ketidakstabilan kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah (BAPPENDA) Provinsi Nusa Tenggara Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis dan teoritis. Secara praktis, manfaat yang diharapkan adalah memberikan informasi dan pengetahuan kepada kepala BAPPENDA dan pegawai mengenai faktor-faktor yang menyebabkan ketidakstabilan kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah (BAPPENDA) Provinsi Nusa Tenggara Barat. Sedangkan secara teoritis, diharapkan dapat memberikan referensi bagi dunia pendidikan dan masyarakat luas mengenai bidang yang terkait dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dan tujuan dalam penilitan ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah peneliti baca diantaranya:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mita Wirnawati tahun 2012 Jenis Karya Ilmiah: Skripsi	Kinerja Satpol PP dalam Pengendalian Pedagang Kaki Lima di Kota Cilegon	Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja petugas Satpol PP Kota Cilegon dalam pengendalian pedagang kaki lima	Kinerja Satpol PP Kota Cilegon Belum berjalan baik dan belum optimal disebabkan produktivitas Satpol PP masih rendah, kualitas layanan kurang memadai yaitu terbatasnya jumlah personil, Satpol PP tidak cepat tanggap dalam masalah pedagang kaki lima dan pertanggung jawaban penertiban pedagang kaki lima belum berjalan maksimal
2	Nesya Ayu Wardhani tahun 2012 Jenis Karya Ilmiah: Skripsi	Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten	Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten	kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten masih belum optimal dikarenakan tidak menerapkan prinsip <i>The Right Man in The Right Place</i> , serta gaya kepemimpinan yang kurang baik dari atasan

Tabel 2.1. Lanjutan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
3	Dwi Dianawati tahun 2011 Jenis Karya Ilmiah:	Optimalisasi Kinerja Aparat dalam Meningkatkan Pelayanan Kartu Keluarga di Kecamatan Balaraja Kabupaten Tangerang	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Aparat dalam Meningkatkan Pelayanan Kartu Keluarga di Kecamatan Balaraja Kabupaten Tangerang	Kinerja pegawai/aparat Kecamatan Balaraja dalam pembuatan Kartu Keluarga masih belum optimal. Dalam hal ini diupayakan peningkatan kedisiplinan pegawai, penambahan alat atau sarana untuk menunjang standar pengerjaan, waktu pengerjaan agar dapat menyelesaikan pelayanan dengan cepat dan tepat waktu sebagaimana sesuai dengan standar pelayanan minimum

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu (2012)

2.2. Ketidakstabilan

Ketidakstabilan adalah keadaan yang tidak stabil dimana pegawai tidak bisa melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, yang bisa menyebabkan terhambatnya tugas yang lainnya.

2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et al.*, 1996) Faustino Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Sedangkan pengukuran performansi menurut Faustino Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur

tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian seseorang dari sasaran yang harus dicapai sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

Faustino Gomes (1995) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*); dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO). Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif (Faustino Gomes, 1995).

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja

yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Faustion Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (reliabilitas) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Sing *et al.*, 1996). Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles (1998), Bono dan Judge (2003) serta Sing *et al.* (1996) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono (2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan kriteria perilaku yang spesifik dengan pertimbangan bahwa pengukuran seperti ini, meskipun menurut Faustino Gomes (1995) sebenarnya sudah ada sejak lama, memperoleh perhatian yang lebih luas dalam penelitian empiris tentang perilaku organisasi dan sumber daya manusia. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku memungkinkan pengungkapan aspek pekerjaan yang lebih luas sehingga diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif.

2.3.1. Faktor-faktor Kinerja

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:94) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001:109) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan kerja yang tepat, pelatihan dan promosi, rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya), hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan pemimpin.

Dari beberapa faktor tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di antaranya faktor internal yang terdiri dari intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

2.3.2. Standar Kinerja

Menurut A. Dale Timpe (1999:247) menyatakan bahwa standar kerja merupakan:

Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataan menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil kinerja diukur.

Menurut Wirawan (2009:67), standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999:11), ada tiga jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan)
- b. Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal)
- c. Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003:143), untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksana kerja, praktis (mudah dipahami atau di mengerti karyawan atau penilai).

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008:27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a. Efektifitas

Yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b. Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c. Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi.

2.3.3. Pengukuran Kinerja dan Manajemen Kinerja

Pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi dimasa yang akan datang.

Alat pengukuran kinerja menurut Monika Kussetya Chiptani (2000) ada dua, alat ukur kinerja keuangan dan non keuangan.

Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian pengukuran kinerja dan manajemen kinerja. Manajemen merupakan suatu proses perencanaan,

pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia mencapai tujuan organisasi dinyatakan dengan jelas. Terdapat pula pendapat yang menyatakan manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Efisien menunjukkan antara input dan output dengan mencari sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

2.3.4. Key Performance Indicaator (KPI)

Definisi *Key Performance Indicaator* (KPI) menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Paramenter (2007), mendefinisikan *Key Performance Indicaator* (KPI) sebagai indikator yang paling kritikal untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa mendatang.
- b. Menurut Warren (2011), *Key Performance Indicaator* (KPI) merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi mengeksekusi visi strateginya. Visi strategi yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh.

- c. Menurut Bahari Antono (2011) *Key Performance Indicaator* (KPI) adalah tolak ukur kuantitatif yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap target kinerja yang telah ditetapkan.
- d. Menurut Iveta (2012), *Key Performance Indicaator* (KPI) adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan penyusunan strategi organisasi.
- e. Menurut Nerjee dan Buoti (2012), *Key Performance Indicaator* (KPI) merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat trend an mendukung pengambilan keputusan.

Dengan *Key Performance Indicaator* (KPI), manajemen perusahaan atau para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dapat memahami apakah organisasi atau unit kerja yang bersangkutan berada dalam jalur untuk menuju tujuan yang ditetapkan *Key Performance Indicaator* (KPI) dalam bahasa Indonesia juga disebut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) *Key Performance Indicaator* sering juga disebut dengan *Key Success Indicator* atau disingkat dengan KSI.

Key Performance Indicaator (KPI) adalah pilihan dari sekian banyak indikator kinerja yang dikagurjan dari setiap kegiatan yang dinyatakan bermasalah pada suatu unit organisasi yang merupakan aktifitas penting (*critical*) yang berdampak terhadap mutu pelayanan. KPI dipilih berdasarkan kesepakatan bersama dengan pemikiran bahwa proses kegiatan dilaksanakan sering tidak sesuai standar. Pengembangan sistem monitoring kinerja agar pelaksanaannya lebih optimal dan

SDM mempunyai kemampuan yang cukup untuk mencapai kinerja terbaik. Pengembangan sistem monitoring berdasarkan *Key Performance Indicaator* (KPI) diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia dengan karakteristik spesifik individu dengan kinerja tinggi, yaitu:

a. Orientasi pada kinerja tinggi

Memiliki dorongan kuat/motivasi yang sangat tinggi untuk pengembangan diri dalam mencapai tujuan.

b. Percaya diri

Memiliki sikap mental positif berbuat bentuk dengan penuh percaya diri.

c. Kontrol diri

Kemampuan seseorang dalam mengendalikan dirinya dalam keadaan sadar sehingga tidak merugikan orang lain.

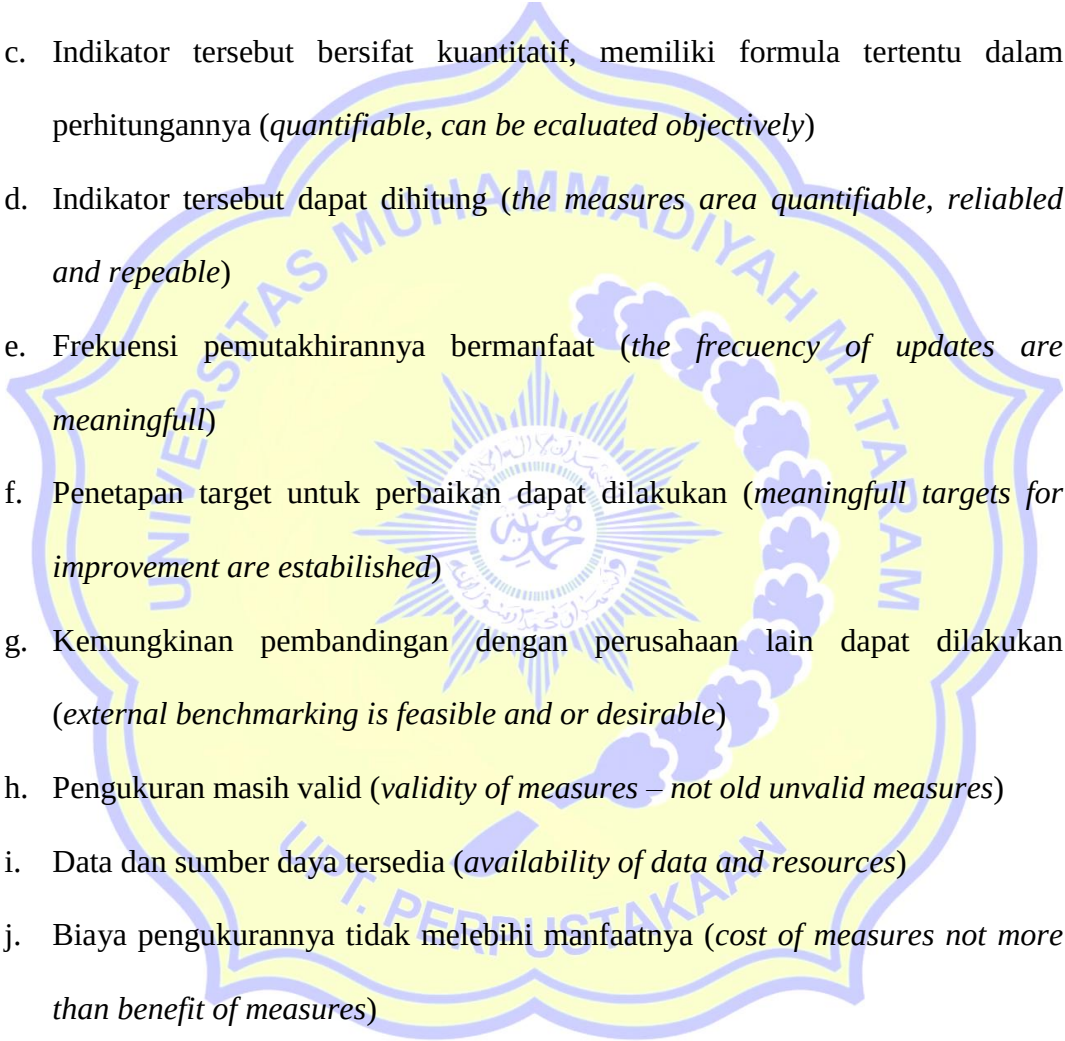
d. Kompetensi

Mengembangkan keahlian spesifik pada disiplin tertentu yang dikuasai dengan baik.

e. Persistensi

Karakteristik konsisten dan berusaha terus-menerus bekerja melalui kerja keras yang berkelanjutan.

Key Performance Indicaator (KPI) dibuat setelah sebuah organisasi memiliki strategi dan tujuannya. KPI membantu organisasi memastikan seberapa jauh kemajuan tujuan yang telah dan akan dicapainya. Menurut Darmin A. Pella (2008, sebuah indikator keberhasilan strategi yang baik perlu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

- 
- a. Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi (*ability of the organization to communicate their strategy for measures*)
 - b. Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih formula tertentu dalam perhitungannya (*the selected measure adequately focuses on the strategic issue*)
 - c. Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam perhitungannya (*quantifiable, can be ecaluated objectively*)
 - d. Indikator tersebut dapat dihitung (*the measures area quantifiable, reliabled and repeable*)
 - e. Frekuensi pemutakhirannya bermanfaat (*the frecuency of updates are meaningfull*)
 - f. Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan (*meaningfull targets for improvement are estabilished*)
 - g. Kemungkinan pembandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan (*external benchmarking is feasible and or desirable*)
 - h. Pengukuran masih valid (*validity of measures – not old unvalid measures*)
 - i. Data dan sumber daya tersedia (*availability of data and resources*)
 - j. Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya (*cost of measures not more than benefit of measures*)

2.3.4.1. Langkah-langkah Pelaksanaan Monitoring

Adapun langkah-langkah pelaksanaan monitoring adalah sebagai berikut:

- a. Tentukan aktifitas penting pelayanan dipilih berdasarkan kesepakatan bersama dengan pemikiran bahwa proses kegiatan dilaksanakan sering tidak sesuai standar.
- b. Analisa kompetensi staf apakah sudah mempunyai kompetensi untuk melakukan aktifitas kritikal untuk mencapai KPI (bila perlu lakukan *coaching*).
- c. Evaluasi standar yang mendasari aktifitas tersebut sudah optimal untuk mencapai indikator yang diinginkan (lakukan revisi dan sosialisasi bila perlu).
- d. Masukkan aktifitas kritikal dalam uraian tugas staf (*job description*) secara jelas dalam suatu aktifitas.
- e. Buat perangkat monitoring kinerja (jadwal, *check lyst monitoring*)
- f. Tentukan batas waktu pelaksanaan monitoring (maksimal 3 bulan untuk beberapa indikator).
- g. Lakukan evaluasi hasil yang meliputi pencapaian KPI dan pencapaian kinerja.

Pengembangan sistem monitoring kinerja berdasarkan KPI merupakan salah satu terobosan yang komprehensif dan aplikatif merujuk pada kerangka sistem manajemen kinerja (*performance management system*). Konsep ini relevan untuk meningkatkan mutu dan kapasitas SDM sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada saat ini agar mampu berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan mutu pelayanan.

Kerangka pikir monitoring kinerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja: Keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad:1991).
- b. Kinerja: Penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi (Yaslis Ilyas:2002).

Pengembangan monitoring kinerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) adalah suatu subsistem dari sistem manajemen organisasi pelayanan kesehatan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan klinis serta memfasilitasi terciptanya budaya kerja yang mengarah kepada upaya peningkatan mutu pelayanan yang didasarkan pada profesionalisme, IPTEK, aspek ilegal, berlandaskan etika profesi.

Indikator kinerja merupakan pengukuran kinerja berdasarkan standar yang berhubungan dengan kompetensi dan produktivitas. Kompetensi berarti bahwa individu atau organisasi mampu mengidentifikasi tingkat kinerja. Produktivitas berarti bahwa individu tersebut dapat diterjemahkan kedalam tindakan yang tepat dimana *outcome* kinerja tercapai. Indikator kinerja memberikan informasi kepada kita kegiatan dilakukan sesuai standar.

2.3.4.2. Manfaat Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pengelolaan kinerja pegawai melalui sistem KPI memberikan sejumlah manfaat positif bagi perusahaan, diantaranya:

- a. Melalui metode KPI maka kinerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektif yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai.
- b. Melalui penentuan KPI secara tepat, setiap pegawai juga menjadi lebih paham mengenai hasil kerja yang diharapkan darinya, hal ini akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Melalui penetapan KPI yang obyektif dan terukur, maka proses pembinaan kinerja pegawai dapat dilakukan secara lebih transparan dan sistematis.

Hasil skor KPI yang obyektif dan terukur juga dapat dijadikan dasar untuk pemberian reward dan punishment pegawai. Dengan demikian, pegawai yang kinerjanya lebih bagus akan mendapatkan reward, sebaliknya yang kerjanya kurang baik akan mendapatkan punishment.

2.3.4.3. Langkah Pengukuran KPI

KPI juga merupakan Indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah kita tetapkan. Bagi manajemen, KPI adalah patokan untuk mengukur kinerja karyawan. Sedangkan bagi karyawan, KPI adalah target kerja yang harus mereka kejar. Berikut merupakan langkah pengukuran KPI:

- a. Review Tugas Inti

Review tugas inti/ uraian pekerjaan, tuliskan inti dan ekspektasi yang diharapkan dari output itu, review dan negosiasikan dengan kepada bagian jika peran/fungsi telah berubah.

b. Review Tugas AD Hoc/Project

Review tugas khusus dimasa mendatang, terutama tugas spesial atau proyek khusus yang tidak tercakup dalam uraian pekerjaan saat ini.

c. Analisa dan sinergikan hasil dari tahap 1 dan 2 lalu rancang sasaran kinerja (SK)

Review hasil dari tahap 1 dan 2, gabungkan dan sinergikan hasil-hasil itu dan kembangkan sasaran kinerja (SK), kembangkan 5-8 sasaran kinerja untuk setiap individu.

d. Tentukan KPI dan Bobot Setiap KPI

Setiap sasaran kinerja memiliki 1 atau 2 KPI, kembangkan 5-10 KPI untuk sasaran kinerja, dalam menentukan bobot KPI perhatikan prioritas KPI, tingkat kesulitan untuk mencapai target, tingkat kredibilitas data pencapaian KPI

e. Tentukan target setiap KPI

2.4. Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil observasi, Humphreys (2002) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendominasi industri jasa adalah kepemimpinan transaksional. Banyak bukti empiris yang dikutip Humphreys (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan Humphreys (2002), Yammarino (1993) menyebutkan dominasi kepemimpinan transaksional dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Hal ini disebabkan oleh adanya pandangan bahwa bawahan akan terpacu untuk memberikan kemampuan terbaiknya apabila

besar kecilnya imbalan ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hasil studi Yammarino (1993) menggunakan data longitudinal (10 tahun) membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kinerja. Sedangkan hasil penelitian Bass *et al.* (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, khususnya karakter *contingent reward*, berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian, Yammarino *et al.* (1993) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang bergantung pada visi dan misi dan selalu memberikan motivasi ke bawahannya agar mencapai target yang ditetapkan, kemudian kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang lebih memikirkan target yang diinginkan tidak bergantung pada visi dan misi dan tidak memberikan motivasi ke bawahannya. Hasil penelitian Yammarino *et al.* (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional (*management by exception*). Bass *et al.* (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya

kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang. Penelitian Humphreys (2002) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritikal kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (*salesman*). Bono dan Judge (2003) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode yang Digunakan

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian untuk mencari kebenaran secara ilmiah dan memandang obyek secara keseluruhan dan digunakan sebagai dasar untuk mengamati dan mengumpulkan informasi. Menurut Bogman dan Taylor dalam bukunya Lexy J. Moleong (2002:8) bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Menurut Kirk dan Miller dalam Lexy J. Moleong (2002:3) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan social secara fundamental tergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasan dan peristilahannya.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah (BAPPENDA) Provinsi Nusa Tenggara Barat yang berlokasi di jalan Majapahit Nomor 17, Kekalik Jaya, Mataram. Lokasi ini sesuai dengan studi empiris yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan instabilitas kinerja pegawai.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan sebuah teknik dalam pengumpulan data. Teknik yang digunakan penelitian, yaitu:

1. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati atau melihat peristiwa / gejala-gejala yang timbul. Berkaitan dengan apa yang diteliti secara langsung (Sukarumidi, 2004:26). Adapun teknik observasi yang digunakan peneliti adalah observasi non partisipan dengan maksud menjaring data-data yang diperlukan agar peneliti memperoleh data yang valid dan langsung melakukan penelitian dilokasi penelitian yakni di kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah (BAPPENDA) Provinsi Nusa Tenggara Barat.

2. Wawancara

Merupakan teknik yang digunakan untuk menjaring informasi yang didapat penelitian secara tidak terstruktur sehingga bersifat luwes, santai dimana dilakukan dengan menyediakan susunan pertanyaan dan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah saat wawancara. Disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara dilakukan. Pengumpulan data dengan teknik ini bertujuan agar memperoleh keterangan dan informasi dari subyek maupun informasi dari tokoh masyarakat dan tokoh yang ada pada instansi tersebut.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh

subjek sendiri atau oleh orang lain. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan penelitian kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.

Dengan metode ini, peneliti mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga penulis dapat memperoleh catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian seperti gambaran umum instansi, struktur organisasi dan personalia, keadaan pegawai, catatan-catatan, foto-foto dan sebagainya. Metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang belum didapatkan melalui metode observasi dan wawancara

3.4. Teknik Penentuan Informan

Dalam Penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sample sumber data pada awalnya jumlah sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang lengkap, maka harus mencari orang lain yang dapat digunakan sebagai sumber data (Moleong, 2013).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penentuan informan dengan teknik *snowball sampling* yakni proses penentuan informan berdasarkan informan sebelumnya tanpa menentukan jumlahnya secara pasti dengan menggali informasi terkait topik penelitian yang diperlukan. Pencarian informan akan dihentikan setelah informasi penelitian di anggap sudah memadai. Dalam penelitian ini yang menjadi *key informan* (informan kunci penelitian ini adalah Sekretaris Badan Pengelolaan Pendapatan Dalam Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yakni ibu Hj. Eva Dewiyani, S.P).

3.5. Uji Keabsahan Data

Untuk mengkaji keabsahan data yang diperoleh, peneliti menggunakan triangulasi data. Peneliti menghimpun data dengan menggabungkan beberapa teknik pengumpulan data dan peneliti juga menghimpun data dari beberapa sumber data yang terdapat di lokasi penelitian. Dalam penelitian kualitatif, teknik triangulasi dimanfaatkan sebagai pengecekan keabsahan data yang peneliti temukan sehingga kemurnian dan keabsahan data peneliti temukan sehingga kemurnian dan keabsahan data terjamin (Iskandar, 2009).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua macam triangulasi untuk menguji data yang diperoleh.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informan yang diperoleh melalui sumber data yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2013). Atau secara sederhana yaitu menggali kebenaran suatu data atau informan tertentu melalui berbagai sumber data.

2. Triangulasi metode atau teknik

Triangulasi metode adalah suatu usaha untuk mengecek keabsahan data atau mengecek keabsahan hasil temuan. Pada triangulasi metode dapat dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama (Iman, 2014)

3.6. Teknik Analisis Data

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang akan dicapai, maka diambil dengan menelaah seluruh data yang sudah tersedia dari berbagai sumber yaitu observasi, wawancara dokumentasi dan triangulasi dengan menggunakan reduksi data, yaitu data-data yang diperoleh dilapangan dirangkum dengan memilih hal-hal pokok serta disusun lebih sistematis sehingga mudah dikendalikan.

Dalam hal ini penulis menggunakan analisa data kualitatif, dimana data yang diperoleh dianalisa dengan metode deskriptif dengan cara berpikir induktif yaitu penelitian dimulai dari fakta-fakta yang bersifat empiris dengan cara mempelajari suatu proses, suatu penemuan yang terjadi, mencatat menganalisa, menafsirkan, melaporkan serta menarik kesimpulan dari proses tersebut.

Menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong, mengatakan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan mengorganisasikan data, memilahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensikannya, mencari dan menentukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Langkah-langkah penulis dalam melakukan data adalah dengan cara sebagai berikut:

1. Reduksi data

Data yang digunakan dilapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok. Memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan

demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari bila diperlukan.

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagian hubungan antara kategori dan sejenisnya. Dengan menyajikan data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik dan jejaring kerja.

3. *Conclusion Drawing / Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data yakni penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan data-data yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada awal, didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data maka, kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel.

3.7. Sumber Data

Sumber data penelitian ini adalah subyek darimana data diperoleh. HB. Sutopo (2001:2) mengemukakan bahwa sumber data penelitian dapat berupa manusia, peristiwa, dan tingkah laku, dokumen dan arsip-arsip serta berbagai benda lain. Sedangkan menurut Lofland dalam Lexy J. Moleong (2002:112) menyatakan

bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data dalam penelitian ini adalah

1. Data primer adalah sumber yang memberikan data secara langsung dari tangan pertama.
2. Data sekunder dalam hal ini berupa data yang didapat dari hasil observasi, wawancara dan kepustakaan/dokumentasi, jurnal, buku, refrensi, atau catatan dari lapangan berupa dokumen.

