

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Organisasi Publik

1. Definisi Organisasi Publik

Organisasi publik dikembangkan dari teori organisasi, oleh karena itu untuk memahami organisasi publik dapat ditinjau dari sudut pandang teori organisasi. Menurut Fahmi (2013:1) organisasi publik merupakan sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dalam Fahmi (2013:2), organisasi publik merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Pengertian organisasi publik berkenaan dengan proses pengorganisasian.

Menurut Handoko (2011:167) Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah stuktur organisasi, berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implentasi kebijakan publik. Tantangannya adalah bagaimana agar tidak terjadi *bureaucratic fragmentation* karena struktur ini menjadikan proses implementasi menjadi jauh dari efektif. Di

Indonesia sering terjadi *inefektivitas implementasi* kebijakan karena kurangnya koordinasi dan kerjasama diantara lembaga-lembaga Negara dan pemerintah. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak organisasi, birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan dengan melakukan koordinasi yang baik.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi publik adalah salah satu wadah yang menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dilandasi dengan pengaturan hukum yang mendukungnya.

2. Tujuan Organisasi Publik

Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pendirian organisasi publik merupakan upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas.

Tujuan organisasi publik sendiri menurut Etzioni dalam Handoko (2011:109), yaitu suatu keadaan yang diinginkan di mana organisasi bermaksud untuk merealisasikan dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya .

Tujuan organisasi meletakkan kerangka prioritas untuk memfokuskan arah semua program dan aktivitas lembaga dalam melaksanakan misi lembaga.

Pendirian organisasi publik bertujuan secara optimal bagi peningkatan :

- a. Kesejahteraan rakyat, karena pada hakekatnya pelayanan publik merupakan infrastruktur bagi setiap warga negara untuk mencapai suatu kesejahteraan;
- b. Budaya dan kualitas aparat pemerintah untuk menjadi abdi bagi negara dan masyarakatnya, bukan sebagai penguasa terhadap negara dan masyarakatnya.
- c. Kualitas pelayanan umum atau publik di berbagai bidang pemerintahan umum dan pembangunan terutama pada unit-unit kerja pemerintah pusat dan daerah, sehingga masyarakat diharapkan akan mendapatkan perilaku pelayanan yang lebih cepat, tepat, murah, dan memuaskan. Selain itu, era reformasi menuntut pelayanan umum harus transparan dan tidak diskriminatif dengan menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan pertimbangan efisiensi.

B. Tinjauan Evaluasi Kinerja Organisasi Sektor Publik

1. Definisi Evaluasi

Evaluasi menurut Mangkunegara (2005:10), yaitu penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan datang dan sebagai penentuan dasar kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah proses mengumpulkan, menganalisis dan menginterpretasi informasi secara sistematis

untuk menetapkan sejauh mana ketercapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Definisi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005:9), definisi kinerja adalah berasal dari kata *job performance* yaitu kata prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. 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.

Menurut Widodo dalam Pasolong (2010:175), kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Pasolong (2010:176), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dari berbagai definisi di atas, menurut Pasolong (2010:177), dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen, yaitu :

- a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja/tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu.

3. Definisi Evaluasi Kinerja

Simanjuntak (2005:105) yang menyatakan evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan. Pemahaman mengenai pengertian evaluasi dapat berbeda - beda sesuai dengan pengertian evaluasi yang *bervariatif* oleh para pakar evaluasi.

Meggison dalam Mangkunegara (2005:9) mendefinisikan evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Andrew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang).

Dalam proses suatu evaluasi kinerja organisasi pada umumnya memiliki tahap-tahapannya sendiri. Walaupun tidak selalu sama, tetapi yang lebih penting adalah bahwa proses sejalan dengan fungsi evaluasi kinerja itu sendiri. Menurut Pasolong (2010:183) unsur-unsur dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu:

a. Kesetiaan

Yaitu tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.

b. Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

c. Tanggungjawab

Kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tugas yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani mengambil resiko atas keputusan yang telah diambil.

d. Ketaatan

Kesanggupan pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.

e. Kejujuran

Ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahkkan wewenang.

f. Kerjasama

Kemampuan pegawai untuk kerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan.

g. Prakarsa

Kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan.

h. Kepemimpinan

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal.

Dalam hal ini evaluasi kinerja dalam organisasi dapat dilihat dalam berbagai sisi salah satunya dari aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, evaluasi kinerja dapat dikatakan sebagai suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu pegawai, unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

4. Definisi Organisasi Sektor Publik

Dalam buku Agung Rai, I Gusti halaman 3, dijelaskan secara sederhana sektor publik diartikan sebagai sektor pelayanan yang menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat umum dengan sumber dana yang berasal dari pajak dan penerimaan Negara lainnya, dimana kegiatannya banyak diatur dengan ketentuan atau peraturan. Sektor publik masih sangat beragam karna dipengaruhi oleh sistem pemerintahan, situasi politik, dan cara pengelolaan pada sektor publik.

5. Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai tingkat besarnya penyimpangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Hal yang mendasari pentingnya pengukuran kinerja sektor publik terkait dengan tanggung jawabnya dalam memenuhi akuntabilitas dan harapan masyarakat. Pengukuran kinerja pada sektor publik memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

- a. Menciptakan *akuntabilitas publik*
- b. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- c. Memperbaiki kinerja periode – periode berikutnya
- d. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- e. *Memotivasi* pegawai

C. Tinjauan Tentang Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan inti dari administrasi, karena manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. Dalam Wibowo (2007:9) suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Terdapat berbagai pendapat tentang pengertian manajemen, walaupun pada dasarnya mempunyai makna yang kurang lebih sama. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya Stoner dan Freeman dalam Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah dengan bukunya Manajemen SDM (2009:8), mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins dan Coulter (1996:6) dalam Wibowo dengan bukunya Manajemen Perubahan (2007:9), memberi definisi manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Input dan output dengan mencari biaya sumber daya

minimum, sedangkan efekti menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Fungsi Manajemen

Dalam pelaksanaannya, George Terry dalam Wibowo (2007:12), manajemen mempunyai tugas-tugas khusus tersebut biasa disebut fungsi-fungsi manajemen.

Adapun fungsinya adalah sebagai berikut:

a. *Planning* (perencanaan)

Planning dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang, yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa, dalam rangka mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokkan anggota, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. *Organizing* merupakan persiapan sebelum pekerjaan sebenarnya dilakukan.

c. *Actuating* (menggerakan)

Actuating berkenaan dengan fungsi manajemen untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi.. *Actuating* merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam fungsi *planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan dalam *organizing*.

d. *Controlling* (pengawasan)

Controlling (pengawasan) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan seperti seharusnya. Kinerja aktual harus dibandingkan dengan tujuan yang diterapkan sebelumnya. Dengan demikian, *controlling* melakukan koreksi terhadap pelaksanaan dan untuk mengetahui apakah tujuan dapat dicapai.

Dari fungsi-fungsi diatas, penulis mendeskripsikan upaya meningkatkan kinerja Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP) di Kota Bandar Lampung dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George Terry dalam Wibowo (2007:12)

3. Tujuan Manajemen

Dalam suatu manajemen terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai, tujuan – tujuan manajemen tersebut diantaranya adalah :

- a. Tujuan untuk jangka pendek. Tujuan jangka pendek meliputi, tujuan tugas, tujuan pekerjaan, dan juga tujuan gerak
- b. Tujuan jangka menengah. Tujuan jangka menengah meliputi, tujuan pemasaran, tujuan produksi, tujuan keuangan, dan lain-lain.
- c. Tujuan jangka panjang. Tujuan jangka panjang meliputi, pencarian tenaga kerja dan juga penyediaan beberapa lapangan kerja.

Tujuan manajemen menurut Mangkunegara (2005:20) adalah:

- a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal

- b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
- c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman
- d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan
- e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya

4. Proses Manajemen

Dalam Wibowo (2007:10), manajemen merupakan suatu proses atau serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan dengan menjalankan fungsi manajemen dan menggunakan sumber daya. Dengan demikianlah, pemimpin menggunakan sumber daya dan menjalankan empat fungsi utama manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan dalam Winardi (2004:22), bahwa proses manajemen merupakan alat-alat yang digunakan untuk mencapai sasaran tersebut. Dalam hubungan ini, berarti bahwa manajemen adalah sesuatu hal yang dilakukan oleh para pemimpin dalam upaya untuk mencapai produktivitasnya. Maka dengan demikian dapat kita menyatakan proses manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan penggunaan sumber daya guna mencapai tujuan atau sasaran organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan dalam hal mengimplementasikan proses manajemen memerlukan suatu kemampuan untuk mengambil keputusan-keputusan, memecahkan masalah-masalah, dan

melaksanakan tindakan-tindakan untuk memanfaatkan sumber-sumber daya secara efektif dan efisien.

5. Keterampilan Manajemen

Menurut Robert L. Katz dalam Wibowo (2011:22), seorang manajer harus memiliki minimal tiga keterampilan dasar. Keterampilan dasar inilah yang akan berkembang menjadi keahlian seorang manajer. Apa saja ketiga keterampilan dasar manajer tersebut? ini dia.

- a. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*), yaitu keterampilan seorang manajer dalam konsep pemikiran, ide, gagasan yang sangat berguna bagi penyusunan rencana dan pemecahan masalah nanti.
- b. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*), yaitu kemampuan seorang manajer untuk berinteraksi dengan orang lain. Karena dengan komunikasi dan interaksi yang baik dengan orang lain maka akan membawa dampak baik juga bagi manajer tersebut.
- c. Keterampilan teknis (*technical skill*), Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

6. Tantangan Manajemen

Pemimpin cenderung akan bekerja sekuat tenaga dengan dengan mengerahkan segenap potensinya dan menggerakkan semua bawahannya untuk mencappai tujuan organisasi. Tetapi, untuk mencapai tujuan organisasi tidaklah mudah dan

menghadapi banyak tantangan. Tantangan Manajemen menurut Teguh dan Rosidah (2009:143) mencirikan adanya tantangan penting yang dihadapi dalam manajemen, yaitu sebagai berikut:

- a. Mempertahankan keunggulan kompetitif
- b. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian
- c. Menyusun strategi-strategi SDM
- d. Menanggulangi perubahan lingkungan
- e. Menerjemahkan rencana strategi dalam tindakan

D. Manajemen Kinerja

Dalam Wibowo (2007:67), fungsi keberadaan suatu organisasi adalah untuk mencapai suatu tujuan. Untuk itu, tujuan perlu dideskripsikan secara jelas untuk menjadi tolak ukur keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian tujuan tersebut. Aktivitas pemimpin organisasi pada hakikatnya adalah menjalankan manajemen kinerja atau *performance management*.

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Dalam Wibowo (2007:67), Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Sementara itu, Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz dalam Wibowo, 2007:67).

Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Proses Manajemen Kinerja

Proses manajemen kinerja menurut Wibowo (2007:19) mencakup suatu proses pelaksanaan kinerja dan bagaimana kinerja dijalankan. Manajemen kinerja diawali dengan suatu perencanaan tujuan yang diharapkan dan menyusun semua sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen kinerja mencakup perencanaan kinerja komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses dimana atasan dan bawahan bekerjasama merencanakan apa yang harus dikerjakan, bagaimana harus diukur, mengenali dan merencanakan mengatasi kendala dan pemahaman pekerjaan secara bersama.

Perencanaan rencana kerja memerlukan monitoring dan pengukuran/penilaian terhadap proses dan kemajuan yang diperoleh untuk mencapai tujuan, maka diperlukan komunikasi yang berkesinambungan. Komunikasi berkesinambungan merupakan penyebaran informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan, permasalahan dan solusi yang akan diterapkan.

3. Urutan Proses Manajemen Kinerja

Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja oleh Armstrong dan Baron digambarkan sebagai berikut:

- a. Misi Organisasi dan Tujuan Strategis; merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkatan manajemen di bawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.
- b. Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen; merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Pada kasus tertentu rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahulu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal ini terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.
- c. Kesepakatan Kinerja (*Performance Contract*/Kontrak Kinerja) dan Pengembangan; merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.
- d. Rencana Kinerja dan Pengembangan; merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.

- e. Tindakan Kerja dan Pengembangan; manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.
- f. Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan; konsep terpenting dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja. Dalam hal ini dibutuhkan sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif dan terjadinya komunikasi dua arah antara supervisor dan pekerja sepanjang tahun.
- g. Review Formal dan Umpan Balik; dalam melakukan review, pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi komentar tentang kepemimpinan. Review mencakup tentang: pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana, pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil review menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.
- h. Penilaian Kinerja Menyeluruh; penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

4. Arti Penting Manajemen Kinerja

Menurut Costello (1994:7) dalam Wibowo (2007:69), manajemen kinerja merupakan upaya menggerakkan segenap potensi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahannya langsung tidak hanya mempengaruhi kinerja pekerja individual secara langsung

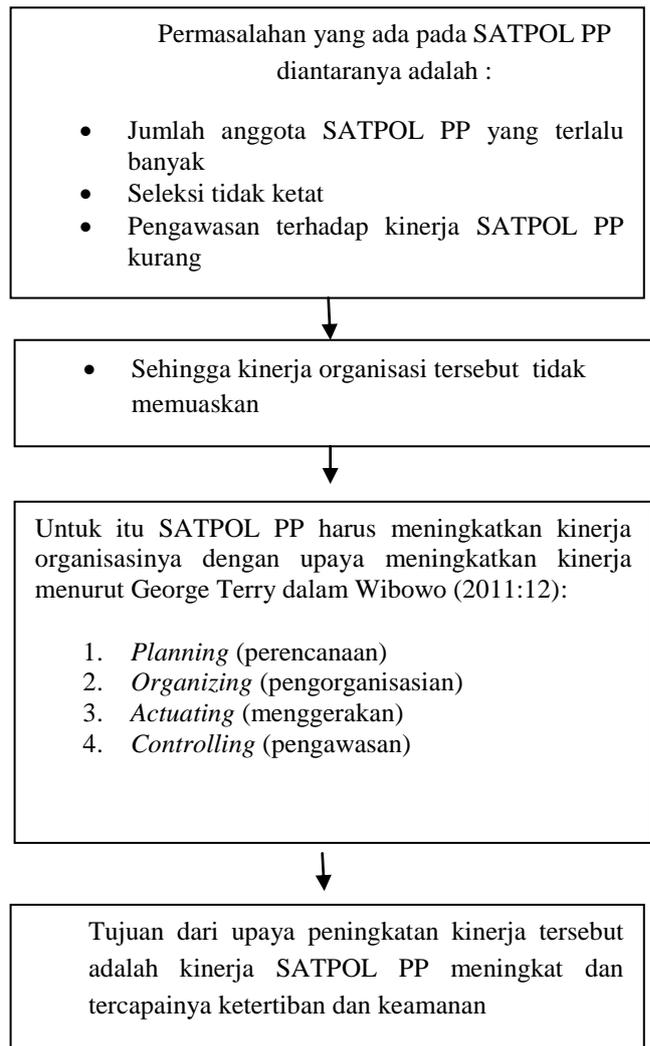
dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Mengelola kinerja dilakukan dengan membuat pekerja tahu tentang:

- a. Apa yang diharapkan dari mereka
- b. Bagaimana mereka melakukan berdasar pada harapan tersebut
- c. Bagaimana mereka menjadi lebih baik dalam bekerja
- d. Kapan mereka melakukan pekerjaan dengan baik

E. Kerangka Pikir

Menurut Miles dan Huberman dalam Tresiana (2013:75), kerangka pikir merupakan suatu kerangka konseptual yang menjelaskan, baik dalam bentuk naratif maupun grafik dengan dimensi utama yang akan diteliti, yakni meliputi faktor dan variabel kunci, serta hubungan diantara faktor. Menghadapi tuntutan globalisasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang pesat menuntut tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dan berpendidikan. Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP), sebagai lembaga yang TUPOKSI-nya adalah penegak Peraturan Daerah (PERDA) dan penjaga ketertiban dan ketentraman masyarakat. Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP) merupakan model dalam penelitian ini untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan dalam menjalankan tupoksinya sebagai penegak Peraturan Daerah (PERDA).

Secara jelas kerangka pikir dapat dilihat dari gambar berikut:

Gambar 1. Model Kerangka Pikir

Sumber : diolah oleh peneliti