

# PENILAIAN KINERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP PENGEMBANGAN PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN PROVINSI BALI

**I Gde Agung Wira Pertama**

**I Gde Adnyana Sudibya**

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali – Indonesia

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan signifikan kinerja menurut faktor-faktor yang dinilai serta untuk menentukan program pelatihan yang sesuai berdasarkan hasil penilaian kinerja. Sampel ditentukan dengan menggunakan rumus *slovin* dan didapat jumlah sebanyak 85 orang pegawai. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan *One Way ANOVA*. Hasil penelitian menunjukkan, 14,1 persen pegawai mencapai kinerja yang diharapkan dan 85,9 persen belum mencapai kinerja yang diharapkan. Kinerja pegawai adalah berbeda nyata pada faktor kehandalan kerja, perilaku kerja dan kepemimpinan serta tidak berbeda nyata pada faktor kebiasaan kerja dan penampilan kerja. Program pelatihan yang direncanakan adalah metode *adventure learning*, *behavioral modeling*, *group building*, dan simulasi.

**Kata Kunci :** *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*

## ABSTRACT

This study aims to measure employee performance, to determine whether there is a significant difference in performance according to the assessed factors and to determine appropriate training programs based on the results of the performance appraisal. The sample determined using a formula and get the number of Slovin as many as 85 employees. Testing hypotheses using descriptive statistical analysis techniques and *One Way ANOVA*. The results showed that 14.1 percent of employee achieve the expected performance and 85.9 percent do not achieve the expected performance. Employee performance is significantly different from the reliability factor of work, work behavior and leadership and were not significantly different in the habit of work and work performance. The training program is planned *adventure learning* methods, *behavioral modeling*, *group building*, and simulation.

**Keywords :** *Performance Appraisal and Employee Development*

## PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Penilaian kinerja sering dianggap sebagai salah satu praktek yang paling penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (Bosswell dan Boudreau, 2002). Penilaian kinerja identik dengan laporan kinerja, evaluasi kinerja, dan kombinasi dari keduanya (Kondrasuk, 2011).

Menurut Cascio (1995) penilaian kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen kinerja. Sistem penilaian kinerja akan menghubungkan aktivitas pegawai dengan tujuan strategik organisasi, menghasilkan informasi yang valid dan berguna untuk keputusan administratif pegawai seperti promosi, pelatihan, transfer termasuk sistem *reward* dan *punishment*.

Menurut Schuler & Jackson (1997) *performance appraisal* (penilaian kinerja) mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktifnya seorang pegawai dan apakah ia mampu berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Penilaian kinerja bagi PNS di Indonesia didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Legalitas DP3 secara formal dijamin melalui UU No. 8 Tahun 1974, khususnya pasal 20 tentang pokok-pokok kepegawaian yang telah diubah dengan UU No. 43 Tahun 1999. Pengaturan lebih lanjut tentang DP3 terdapat dalam PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Penilaian dalam DP3 tersebut meliputi delapan unsur, yakni (a) Kesetiaan, (b) prestasi kerja, (c) Tanggung jawab, (d) Ketaatan, (e) Kejujuran, (f) Kerjasama, (g) Prakarsa dan (h) Kepemimpinan (Anwaruddin, 2006).

Sistem penilaian kinerja dengan perangkungan nilai seperti DP3, secara teori merupakan aplikasi dari metode *Graphic Rating Scale* (GPR). Metode ini termasuk teknik penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu. Pendekatan

semacam ini, secara umum memiliki kelebihan karena berkaitan dengan data kinerja yang telah dilakukan pegawai, dan oleh karena itu lebih mudah untuk diukur. Kelemahannya adalah bahwa kinerja yang telah dilakukan tersebut tidak dapat dirubah (Werther dan Davis, 1996).

Metode *self-appraisals* merupakan teknik penilaian kinerja yang dilakukan sendiri oleh pegawai, terutama yang berkaitan dengan potensi yang dimiliki untuk pelaksanaan kerja di masa mendatang. Cara penilaian seperti ini sangat cocok apabila dimaksudkan untuk meningkatkan pengembangan diri pegawai yang bersangkutan. Apabila pegawai menilai diri sendiri, sikap mempertahankan diri yang umumnya ditunjukkan pada saat penilaian dilakukan oleh atasan tidak akan muncul, dan sebaliknya upaya untuk menganalisis potensi diri dan mengembangkannya akan lebih terlihat.

Disamping itu, hasil *self-appraisals* juga berguna bagi lembaga untuk mengetahui area kelemahan kompetensi pegawai dalam proses analisis kebutuhan Diklat. Manfaat paling menonjol dari metode ini adalah keterlibatan pegawai dalam proses penilaian dan komitmen mereka terhadap proses pengembangan (Yu dan Murphy, 1993, London dan Wohlers, 1991, Campbell dan Lee, 1998).

Pengembangan adalah lebih dari sekedar memberitahu orang apa yang mereka bisa dan tidak bisa mereka lakukan (Keefe, 2003) . Dalam memprakarsai keterampilan pelatihan dan program pengembangan dalam organisasi, kebutuhan untuk memastikan pegawai mengikuti perubahan teknologi dan sosial dalam rangka untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan produktif adalah suatu hal yang penting (Jinabhai, 2005).

Menurut Simamora (2000) pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik dan berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para pegawai, keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas dari pelatihan. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan pengetahuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karirnya.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 2 Tahun 2008 dan Keputusan Gubernur Bali Nomor 45 Tahun 2008, Dinas Pendapatan Provinsi Bali mempunyai tugas pokok “membantu Gubernur dalam melaksanakan sebagian urusan Rumah Tangga Daerah, Tugas Dekonsentrasi dan pembantuan di bidang pendapatan”. Dalam melaksanakan tugas pokok Dinas Pendapatan Provinsi Bali berfungsi sebagai perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan, penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan di bidang pendapatan, pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendapatan dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai tugas dan fungsi.

Memperhatikan tugas pokok dan fungsi tersebut, Dinas Pendapatan memiliki peranan penting dan strategis untuk meningkatkan pendapatan daerah Provinsi Bali. Karenanya diperlukan dukungan dari aparatur pemerintah yang

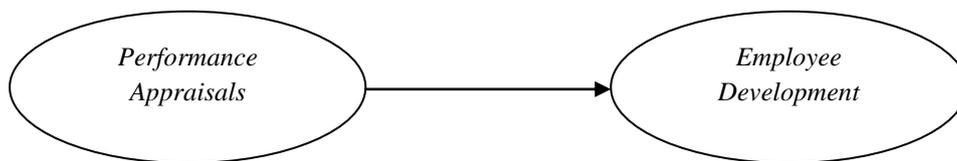
memiliki kemampuan profesionalisme, pandangan jauh ke depan, dan memiliki komitmen tinggi sesuai dengan tuntunan dan tingkat perubahan masyarakat, disamping dukungan sarana dan prasarana yang memadai guna mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada salah seorang pejabat eselon tiga yaitu Kepala Bidang Pengembangan Potensi Pendapatan Tahun 2011, menyatakan bahwa penilaian kinerja pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Pernyataan tersebut juga dibenarkan oleh Anwaruddin (2006) bahwa penilaian kinerja bagi PNS di Indonesia didasarkan pada DP3 yaitu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan yang sudah diungkapkan di atas tentang aplikasi penilaian kinerja berdasarkan DP3, maka Dinas Pendapatan Provinsi Bali, perlu melakukan penilaian kinerja yang lebih baik dan obyektif, dengan menggunakan metode penilaian ke masa depan, fokus penilaian yang dapat menjangkau potensi yang dimiliki pegawai bagi kinerja mendatang, sesuai dengan arah kebijakan organisasi di masa mendatang.

Dari hasil empirik tersebut didapat riset gap untuk dilakukan pengukuran kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. Hasil pengukuran kinerja pegawai, akan dikaitkan dengan pengembangan dan pelatihan pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali yang sesuai dan relevan, sehingga diharapkan kinerja pegawai akan meningkat dan berdampak pada kinerja organisasi yaitu Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali yang akan lebih baik dan kompeten.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris dari hasil penelitian sebelumnya maka kerangka konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



**Gambar 1 : Konsep Penelitian**

Sumber : Berbagai Pendapat dan Publikasi

### **Hipotesis Penelitian**

Dari penelitian Sudharma (2002), Handayani dkk. (2005) serta Nurmianto dan Siswanto (2006) tentang penilaian kinerja, ditemukan bahwa terdapat variasi (perbedaan) kinerja pegawai baik individu maupun kelompok yang dijadikan obyek penelitian, maka dari hasil temuan tersebut dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu.

H1 : Ada perbedaan nyata kinerja pegawai pada Bidang dan Sub Bagian pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali.

H2 : Ada perbedaan nyata kinerja pegawai pada masing-masing Bidang dan Sub Bagian Dinas menurut faktor-faktor yang dinilai.

### **METODE PENELITIAN**

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali Tahun 2011 yang berjumlah 109 orang. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 85 orang didapat dari perhitungan rumus *slovin*. Kemudian sumber data penelitian ini adalah data primer yang didapat dari pengisian kuisisioner penilaian kinerja oleh pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali.

Dalam penelitian ini, variabel (faktor) yang merupakan instrumen yang akan diteliti adalah : (F1) Keandalan yang terdiri dari indikator Kemandirian, Kehadiran dan Kerja sama, (F2) Perilaku kerja yang terdiri dari indikator Sikap, Adaptasi dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), (F3) Kebiasaan Kerja yang terdiri dari indikator Penampilan dan Kuantitas, (F4) Penampilan kerja yang terdiri dari indikator Kualitas kerja dan Pengetahuan tentang kerja, (F5) Kepemimpinan yang terdiri dari indikator Inisiatif pengambilan keputusan dan Potensi untuk maju.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *One Way ANOVA* dan statistik deskriptif dimana, *One Way ANOVA* atau uji F merupakan perbandingan antara sumber varian yaitu varian karena perlakuan dan varian karena pengaruh acak (Cooper & Emory C, 1996). Untuk mempermudah pengolahan data, maka digunakan bantuan program *SPSS For Windows 19.0* Asumsi yang dipergunakan pada pengujian *ANOVA* yaitu, populasi-populasi yang akan diuji berdistribusi normal, varian dari populasi tersebut adalah sama dan sampel tidak saling berhubungan satu dengan yang lainnya.

Metode statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Metode ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kondisi sistem dan pelaksanaan *Performance appraisals*, menentukan pola pengembangan pegawai, serta untuk mengidentifikasi masing-masing variabel (faktor) dalam bentuk frekuensi dan persentase (Sugiyono, 2009).

Pengukuran validitas dilakukan secara statistik dengan hasil perhitungan analisis faktor konfirmatori sedangkan teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah metode uji reliabilitas *Cronbach Alpha* dengan standar nilai reliabilitas instrumen adalah lebih besar atau sama dengan 0,6.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Nilai Validitas Konstruk**

Kriteria Penilaian	Cut-off Value	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
<i>KMO</i>	≥0,50	0,752	0,684	0,500	0,500	0,500
$\chi^2$ (Chi Square)	Besar	256,046	254,808	102,017	111,807	97,765
<i>Sig. Probability</i>	≤0,05	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Eigen Value</i>	>1,00	2,731	2,693	1,842	1,861	1,833
<i>Cum. Variance</i>	≥60%	91,034	89,751	92,119	93,073	91,661

Sumber : Data diolah (2012)

Tabel 1 menyatakan bahwa, persyaratan analisis Faktor Konfirmatori berdasarkan faktor yang diuji yaitu faktor 1 (Kehandalan Kerja), faktor 2 (Perilaku Kerja), faktor 3 (Kebiasaan Kerja), faktor 4 (Penampilan Kerja), dan faktor 5 (Kepemimpinan) telah memenuhi persyaratan yang ditunjukkan dari seluruh nilai pada masing-masing faktor memenuhi persyaratan *Cut-off Value* yang diisyaratkan.

**Tabel 2. Analisis Komponen Faktor**

Faktor	Indikator	Loading Factor	Communalities
Kehandalan (F1)	Kemandirian (I1)	0,969	0,939
	Kehadiran (I2)	0,943	0,889
	Kerjasama (I3)	0,950	0,902
Perilaku Kerja(F2)	Sikap (I4)	0,936	0,876
	Adaptasi (I5)	0,977	0,954
	K3 (I6)	0,929	0,862
Kebiasaan Kerja (F3)	Penampilan (I7)	0,960	0,921
	Kuantitas (I8)	0,960	0,921
Penampilan Kerja (F4)	Kualitas Kerja (I9)	0,965	0,931
	Pengetahuan Tentang Kerja (I10)	0,965	0,931
Kepemimpinan (F5)	Inisiatif Pengambilan Keputusan (I11)	0,957	0,917
	Potensai Untuk Maju (I12)	0,957	0,917

Sumber : Data diolah (2012)

Tabel 2 menyatakan bahwa, indikator 1 sampai dengan indikator 12 bisa dikatakan valid karena memiliki *faktor loading* > 0,4 seperti yang diisyaratkan. Dari tampilan *output* disimpulkan bahwa Kemandirian, Kehadiran dan Kerja sama merupakan indikator dari Kehandalan. Sikap, Adaptasi dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja merupakan indikator dari Perilaku Kerja. Penampilan dan Kuantitas merupakan indikator dari Kebiasaan Kerja. Kualitas Kerja dan Pengetahuan Tentang Kerja merupakan indikator dari Penampilan Kerja. Inisiatif Pengambilan Keputusan dan Potensi Untuk Maju merupakan indikator dari Kepemimpinan.

Faktor 1 (kehandalan Kerja), mampu menjelaskan variasi sebesar 91,034 persen, Faktor 2 (Perilaku Kerja) mampu menjelaskan variasi sebesar 89,751 persen, Faktor 3 (Kebiasaan Kerja) mampu menjelaskan variasi sebesar 92,119 persen, Faktor 4 (Penampilan Kerja) mampu menjelaskan variasi sebesar 93,073 persen, Faktor 5 (Kepemimpinan) mampu menjelaskan variasi sebesar 91,661 persen.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

No	Faktor	<i>Cronbach's Alpha</i>	Simpulan
1	Kehandalan	0,950	Reliabel
2	Perilaku Kerja	0,942	Reliabel
3	Kebiasaan Kerja	0,914	Reliabel
4	Penampilan Kerja	0,926	Reliabel
5	Kepemimpinan	0,906	Reliabel

Sumber : Data diolah (2012)

Tabel 3 menyatakan bahwa, faktor penentu kinerja mempunyai nilai *Alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0,6. Jadi dapat disimpulkan bahwa kelima faktor telah reliabel.

**Tabel 4. Distribusi Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali**

Bid & Sub Bag Dinas	Total Skor Kinerja						Total	%
	Rendah		Sedang		Tinggi			
	17-35	%	36-47	%	48-56	%		
SBU	8	66,7	4	33,3	0	0	12	100
SBK	0	0	11	91,7	1	8,3	12	100
SBKPP	12	100	0	0	0	0	12	100
BPPP	0	0	1	8,3	11	91,7	12	100
BPD	0	0	12	100	0	0	12	100
BNPND	6	50	6	50	0	0	12	100
BBP	0	0	13	100	0	0	13	100
Total	26	30,6	47	55,3	12	14,1	85	100

Sumber : Data diolah (2012)

Tabel 4 menyatakan bahwa tingkat kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali berdasarkan skor total dari seluruh faktor adalah 14,1 persen pegawai memiliki kinerja tinggi, 55,3 persen memiliki kinerja sedang dan 30,6 persen memiliki kinerja rendah. Secara keseluruhan baru 14,1 persen pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali mencapai kinerja yang diharapkan dan 85,9 persen pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali belum mencapai kinerja yang diharapkan (rata-rata kinerja tinggi).

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan analisis *One Way ANOVA* (Uji F), pengambilan keputusan didasarkan pada nilai probabilitas. Jika probabilitas < 0,05 maka, kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali adalah berbeda nyata dan jika probabilitas  $\geq 0,05$  maka, kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali adalah tidak berbeda nyata. Hasil rekapitulaisi pengujian hipotesis dituangkan dalam Tabel 5 sebagai berikut.

**Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

Faktor	Probabilitas
Kehandalan Kerja (F1)	0,000
Perilaku Kerja (F2)	0,000
Kebiasaan Kerja (F3)	0,184
Penampilan Kerja (F4)	0,010
Kepemimpinan (F5)	0,000
Kinerja Keseluruhan	0,000

Sumber : Data diolah

Tabel 5 diatas, menyatakan bahwa kinerja keseluruhan pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali memiliki tingkat probabilitas 0,000. Oleh karena tingkat probabilitas  $< 0,05$  maka, rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas memang berbeda nyata.

Faktor kehandalan kerja, perilaku kerja dan kepemimpinan memiliki tingkat probabilitas 0,000. Oleh karena tingkat probabilitas  $< 0,05$  maka, rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada faktor kehandalan kerja, perilaku kerja dan kepemimpinan adalah berbeda nyata. Faktor kebiasaan kerja dan penampilan kerja memiliki tingkat probabilitas 0,184 dan 0,010. Oleh karena tingkat probabilitas  $> 0,05$  maka, rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada faktor kebiasaan kerja dan penampilan kerja adalah tidak berbeda nyata.

**Tabel 6. Rata-rata Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali**

Bidang & Sub Bag. Dinas	Rata-rata Kinerja					
	Keseluruhan	Masing-masing Faktor				
		Kehandalan Kerja	Perilaku Kerja	Kebiasaan Kerja	Penampilan Kerja	Kepemimpinan
SBU	35,58	8,16	8,41	6,75	5,83	6,41
SBK	42,33	10,83	10,75	7,08	6,33	7,33
SBKPP	27,58	6,33	6,25	5,16	5,08	4,75
BPPP	51,08	14,00	13,41	6,83	7,91	8,91
BPD	39,91	10,16	9,83	6,58	6,91	6,41
BPNDP	37,25	9,75	9,33	6,75	5,50	5,91
BBP	43,92	11,46	12,30	7,46	6,38	6,30

Sumber : Data diolah (2012)

Dari hasil analisis *One Way ANOVA* yang dilihat dari Tabel 6 didapat bahwa pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali yang perlu mendapatkan pelatihan yang relevan adalah kelompok pegawai pada Sub Bagian Umum, Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program, Bidang Pajak Daerah, Bidang Penerimaan Non Pajak Daerah dan Bidang Bina Pendapatan dengan rata-rata kinerja 35,58, 42,33, 27,58, 39,91, 37,25, 43,92 dimana rata-rata kinerja masih dibawah 48,00 yang merupakan rata-rata kinerja tinggi.

Rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas untuk faktor kehandalan kerja adalah berbeda nyata. Dari hasil temuan tersebut, maka Dinas Pendapatan Provinsi Bali didalam melakukan pelatihan terhadap pegawainya haruslah difokuskan pada kelompok pegawai Bidang dan Sub Bagian Dinas yang memiliki rata-rata kinerja rendah dan rata-rata kinerja sedang.

Kelompok pegawai yang memiliki rata-rata kinerja rendah sampai sedang pada faktor kehandalan kerja adalah kelompok pegawai pada Sub Bagian Umum, Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program, Bidang Pajak Daerah, Bidang Penerimaan Non Pajak Daerah dan Bidang Bina Pendapatan dengan rata-rata kinerja 8,16, 10,83, 6,33, 10,16, 9,75, 11,46 dimana masih dibawah 12,00 yang merupakan rata-rata kinerja tinggi (rata-rata kinerja yang diharapkan).

Rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas untuk faktor perilaku kerja adalah berbeda nyata. Dari hasil

temuan tersebut, maka Dinas Pendapatan Provinsi Bali didalam melakukan pelatihan terhadap pegawainya haruslah difokuskan pada kelompok pegawai Bidang dan Sub Bagian Dinas yang memiliki rata-rata kinerja rendah dan rata-rata kinerja sedang.

Kelompok pegawai yang memiliki rata-rata kinerja rendah sampai sedang pada faktor perilaku kerja adalah kelompok pegawai pada Sub Bagian Umum, Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program, Bidang Pajak Daerah dan Bidang Penerimaan Non Pajak Daerah dengan rata-rata kinerja 8,41, 10,75, 6,25, 9,83, 9,33 dimana masih dibawah 12,00 yang merupakan rata-rata kinerja tinggi (rata-rata kinerja yang diharapkan).

Rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas untuk faktor kebiasaan kerja adalah tidak berbeda nyata. Dari hasil temuan tersebut maka Dinas Pendapatan Provinsi Bali dapat melakukan pelatihan terhadap seluruh kelompok pegawai pada Bidang dan Sub Bagian Dinas guna meningkatkan kinerja pada faktor kebiasaan kerja.

Rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas yaitu, 6,75, 7,08, 5,16, 6,83, 6,58, 6,75 dan 7,46, dimana rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada faktor kebiasaan kerja masih dibawah rata-rata kinerja tinggi (rata-rata kinerja yang diharapkan) yaitu sebesar 8,00.

Rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas untuk faktor penampilan kerja adalah tidak berbeda nyata. Dari hasil temuan tersebut maka Dinas Pendapatan Provinsi Bali dapat melakukan

pelatihan terhadap seluruh kelompok pegawai pada Bidang dan Sub Bagian Dinas guna meningkatkan kinerja pada faktor penampilan kerja.

Rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas yaitu, 5,83, 6,33, 5,08, 7,91, 6,91, 5,50 dan 6,38, dimana rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada faktor penampilan kerja masih dibawah rata-rata kinerja tinggi (rata-rata kinerja yang diharapkan) yaitu sebesar 8,00.

Rata-rata kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas untuk faktor kepemimpinan adalah berbeda nyata. Dari hasil temuan tersebut, maka Dinas Pendapatan Provinsi Bali didalam melakukan pelatihan terhadap pegawainya haruslah difokuskan pada kelompok pegawai Bidang dan Sub Bagian Dinas yang memiliki rata-rata kinerja rendah dan rata-rata kinerja sedang.

Kelompok pegawai yang memiliki rata-rata kinerja rendah sampai sedang pada faktor kepemimpinan adalah kelompok pegawai pada Sub Bagian Umum, Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program, Bidang Pajak Daerah, Bidang Penerimaan Non Pajak Daerah dan Bidang Bina Pendapatan dengan rata-rata kinerja 6,41, 7,33, 4,75, 6,41, 5,91, 6,30 dimana masih dibawah 8,00 yang merupakan rata-rata kinerja tinggi (rata-rata kinerja yang diharapkan).

Faktor kehandalan kerja merupakan keahlian yang bersifat *human skill*, dikutip dari Alwi (2008:233) pelatihan yang cocok untuk meningkatkan kehandalan kerja adalah dengan menggunakan *metode adventure learning* yang

termasuk *off the job training* yaitu terfokus pada pelatihan tentang bekerja berdasarkan *teamwork*, bagaimana membangun kelompok (*building group*) dan memahami dinamika hubungan antarmanusia dalam organisasi melalui kegiatan pelatihan yang terukur di luar ruangan (alam terbuka).

Faktor perilaku kerja merupakan keahlian yang bersifat *human skill*, dikutip dari Alwi (2008:233) pelatihan yang cocok untuk meningkatkan perilaku kerja adalah dengan menggunakan *metode behavioral modeling* yang termasuk *on the job training* yaitu dilakukan dengan cara mendorong keaktifan *trainee* dalam proses pembelajaran dengan fokus pelatihan untuk meningkatkan keahlian-keahlian spesifik dan cara-cara penerapannya dalam jabatan.

Faktor kebiasaan kerja dan penampilan kerja merupakan keahlian yang bersifat *technical skill*, dikutip dari Alwi (2008:233) pelatihan yang cocok untuk meningkatkan keahlian pegawai pada faktor kebiasaan kerja dan penampilan kerja adalah menggunakan metode simulasi yaitu pelatihan langsung pada jabatan, bertujuan mengenalkan secara langsung pada *trainee* tentang seluk beluk tugas tersebut, pelatihan ini termasuk *On The Job Training*.

Faktor kepemimpinan merupakan keahlian yang bersifat *conseptual skill*, dikutip dari Alwi (2008:233) pelatihan yang cocok untuk meningkatkan kepemimpinan adalah dengan menggunakan *metode group building* yang termasuk *off the job training* yaitu peningkatan *leadership skill* melalui kegiatan pelatihan yang terukur di luar ruangan, metode ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan mengelola konflik, *problem solving* dan interaksi antar kelompok.

Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali yang memiliki rata-rata kinerja rendah sampai sedang pada faktor kehandalan kerja adalah pegawai pada Sub Bagian Umum, Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program, Bidang Pajak Daerah, Bidang Penerimaan Non Pajak Daerah dan Bidang Bina Pendapatan, metode pelatihan yang cocok diberikan adalah *metode adventure learning*.

Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali yang memiliki rata-rata kinerja rendah sampai sedang pada faktor perilaku kerja adalah pegawai pada Sub Bagian Umum, Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program, Bidang Pajak Daerah dan Bidang Penerimaan Non Pajak Daerah, metode pelatihan yang cocok diberikan adalah *metode behavioral modeling*.

Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali yang memiliki rata-rata kinerja rendah sampai sedang pada faktor kepemimpinan adalah pegawai pada Sub Bagian Umum, Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program, Bidang Pajak Daerah, Bidang Penerimaan Non Pajak Daerah dan Bidang Bina Pendapatan, metode pelatihan yang cocok diberikan adalah *metode group building*.

Kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali yang perlu ditingkatkan agar maksimal pada faktor kebiasaan kerja dan penampilan kerja adalah seluruh kelompok pegawai pada Bidang dan Sub Bagian Dinas, metode yang cocok diberikan adalah simulasi yang merupakan pelatihan yang termasuk *On The Job Training*.

Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali yang dapat diberikan pengembangan (promosi) untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi adalah kelompok pegawai pada Bidang Pengembangan Potensi Pendapatan dengan rata-rata kinerja 51,08, dimana Bidang Pengembangan Potensi Pendapatan merupakan kelompok pegawai yang memiliki kinerja tertinggi dari semua Bidang dan Sub Bagian Dinas.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Secara keseluruhan baru 14,1 persen pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali mencapai kinerja yang diharapkan dan 85,9 persen pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali belum mencapai kinerja yang diharapkan (30,6 persen kinerja rendah dan 55,3 persen kinerja sedang), kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas adalah berbeda nyata, kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali pada Bidang dan Sub Bagian Dinas menurut faktor-faktor yang dinilai adalah berbeda nyata pada faktor kehandalan kerja, perilaku kerja dan kepemimpinan serta, tidak berbeda nyata pada faktor kebiasaan kerja dan penampilan kerja.

Dalam era *Good Governance*, pegawai hendaknya dilibatkan dalam perumusan metode penilaian kinerja, melatih mereka dalam aplikasinya, serta melibatkan unit lain dalam penyediaan data. Akan lebih akurat apabila metode yang akan diterapkan dapat disesuaikan dengan kegiatan manajemen kepegawaian lainnya, seperti pelatihan dan pendidikan, perekrutan pegawai dan promosi agar kedepannya lebih bermanfaat. Untuk keperluan jangka panjang yang lebih strategis, seperti halnya yang banyak dilakukan organisasi modern, penilaian

kinerja yaitu DP3 yang diterapkan Dinas Pendapatan Provinsi Bali, dapat disempurnakan dengan metode penilaian kinerja yang berorientasi pada kinerja pegawai untuk masa depan seperti metode *Self-appraisals* yang diterapkan dalam penelitian ini.

Program pelatihan yang direncanakan atas dasar hasil penilaian kinerja, untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian yang bersifat *human skill* adalah *metode adventure learning* dan *metode behavioral modeling*, sedangkan yang bersifat *conseptual skill* adalah *group building*, dan program pelatihan yang bersifat *technical skill* adalah metode simulasi.

## REFERENSI

- Alwi, Syafarudin. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPF E.
- Anonim, 2010. *Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2008*. Avalaibel from: URL: <http://www.dispenda.baliprov.go.id/informasi/2010/10/>.
- Anonim, 2010. *Peraturan Gubernur Nomor 45 Tahun 2008*. Avalaibel from: URL: <http://www.dispenda.baliprov.go.id/informasi/2010/10/>.
- Anonim. *Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999*. Avalaibel from: URL: <http://www.bkn.go.id/bapek/peraturan/undang-undang-uu/59-uu-no-43-tahun-1999-tentang-pokok-pokok-kepegawaian.htm>.
- Anonim. *Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979*. Avalaibel from: URL: <http://www.bkn.go.id/in/peraturan/pedoman/pedoman-penilaian-pns.html>.
- Anwaruddin, Awang. 2006. Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi, Desember 2006, Vol.3 No.4.pp. 268-279. pp. 268-279*
- Boswell, W.R. and Boudreau, J.W. 2002. Separating The Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses, *Journal of Business and Psychology, Vol.16, pp. 391-412*.
- Campbell, Donald J, and Cynthia Lee. 1998. Self-Appraisal in Performance Evaluation : Development versus Evaluation. *Academy of Management Review. Vol..13. No. 4. pp. 97-112*.
- Cascio, Wayney. 1995. *Managing Human Resource*. International Edition, McGraw Hill Inc.
- Cooper. Donald R. Emory C. William. (Alih Bahasa, Dra. Ellen Gunawan, MM. Dan Imam Nurmawan, SE.). 1996. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Handayani, Naniek, Utami. Santoso, Haryo. Rochmawati, Siti. 2005. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metoda Performance Prims. *TEKNOIN, Desember 2005. Vol. 10 No. 4 Hlm. 295-303.*
- Jiayuan, Yu and Kevin, R. Murphy. 1993. Modesty Bias in Self-Ratings of Performance Test of The Cultural Relativity Hypotesis. *Personal Psychology Journal, Vol.46. No. 2. pp. 23-27.*
- Jinabhai, Dinesh C. 2005. New Challenges For South African Development And Training-Linkages To Emperical Research. *Public Personnel Management, ABI/INFORM Research, Spring 2005. Vol. 34 No. 1 pp. 85-101.*
- Keefe, Linda. 2003. Empower Your Employees To Be Mini-Marketers. *The National Public Accountant, ABI/INFORM Research, Juni 2003. Pp. 16-27.*
- Kondrasuk, Jack N. 2011. So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?. *Journal Of Applied Business And Economies. Vol. 12 No. 1.pp. 57-71.*
- London, Manuel and Arthur J. Wohlers. 1991. Agreement between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback. *Personal Psychology Journal. Vol.44. No. 4. pp. 455-460.*
- Nurmianto, Eko.; Siswanto, Nurhadi. 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analitical Hierarchy Process. *Jurnal Teknik Industri, Juni 2006. Vol.8 No.1 Hlm. 40-53.*
- Schuler, Randall S. And Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keenam.* Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Simamora, Henry. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Sudharma, I Nyoman. 2002. Kajian Terhadap Kinerja Dan Pengembangan Karyawan Operasional Hotel Bali Hyatt. *Tesis.* Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan VIII.* Bandung: CV. Alfabeta.
- Wether, Jr, William B & Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personel Management.* USA : McGraw Hill,Inc.