

**MANAJEMEN KINERJA  
BERBASIS POHON SASARAN KERJA DAN INOVASI BERLEVEL**

**PERFORMANCE MANAGEMENT  
BASED ON OBJECTIVE TREE AND INNOVATION WITH LEVEL**

**Adi Asmariadi Budi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fungsional Peneliti pada Badan Penelitian dan Pengembangan Inovasi Daerah  
Provinsi Lampung  
Jl. Drs. Warsito No.77 Teluk Betung Bandar Lampung  
adi\_asmariadi@yahoo.com

**ABSTRACT**

*Performance Allowance System which applied in Lampung Province has an objective to increase civil servant performance. The mechanism of this system is giving allowance beside primary salary to civil servant where the amount is based on attendance and job list and function. That system has been applied since January 2015. The problem is that system does not give a significant performance increasing. It is shown from public opinion from local newspaper which has title article "Performance Allowance Create Attendance Based Employee". This research objectives were to provide a better understanding about management which can increase civil servant performance and to design performance assesment based on objective tree with apply innovation at work. Research method using review of literatures and theory. Control system theory in engineering is applied to analyze performance management system. Application of that theory can create a new analysis method which called performace management control system. Based on this analysis, the results showed that the problem on existing performance allowance system is on objective fullfilment method which not oriented to objective result. Analysis result through theory review found that management system design based on objective tree to increase civil servant objective result. Building innovation at work for civil servant is done by innovation with level system, which is applied in game addiction concept.*

**Keywords** : *performance allowance, control system, objective tree system, innovation with level, civil servant performance increasing.*

**ABSTRAK**

Sistem Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) yang diterapkan pada Pemerintah Provinsi Lampung bertujuan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mekanisme dari sistem tersebut adalah dengan memberikan imbalan diluar gaji pokok kepada PNS dengan jumlah yang dipengaruhi oleh kehadiran kerja dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Sistem tersebut telah diterapkan sejak Januari 2015. Permasalahannya adalah sistem TKD tersebut belum memberikan dampak peningkatan hasil kerja secara signifikan. Hal

tersebut terlihat dengan adanya opini publik dalam media cetak dengan judul berita “Tukin Lahirkan Pegawai Absensi”. Penelitian ini bertujuan untuk memberi pemahaman tentang manajemen yang dapat meningkatkan kinerja PNS dan merancang sistem penilaian kinerja berbasis sasaran kerja dengan menumbuhkembangkan dan menerapkan inovasi dalam bekerja. Metode penelitian dilakukan melalui tinjauan pustaka. Teori sistem kendali dalam ilmu teknik diterapkan untuk menganalisis sistem manajemen kinerja. Penerapan teori tersebut menghasilkan metode analisis berupa diagram Sistem Kendali Manajemen Kinerja. Berdasarkan analisis dengan metode tersebut didapatkan sumber permasalahan pada sistem TKD yang diterapkan saat ini berada pada metode pemenuhan sasaran yang tidak menasar pada hasil kerja. Hasil analisis melalui peninjauan teori didapatkan perancangan sistem manajemen kinerja berbasis pohon sasaran kerja untuk meningkatkan hasil kerja PNS. Sedangkan penumbuhkembangan inovasi pada PNS dilakukan melalui sistem inovasi berlevel, yang merupakan penerapan dari konsep adiksi pada permainan *game* komputer.

**Kata kunci** : Tunjangan Kinerja Daerah, sistem kendali, pohon sasaran kerja, inovasi berlevel, peningkatan kinerja PNS.

## PENDAHULUAN

Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) diberikan oleh pemerintah daerah (Pemda), termasuk Pemerintah Provinsi Lampung, bertujuan untuk memotivasi pegawai negeri sipil (PNS) agar bekerja lebih baik. Permasalahannya adalah bahwa penerapan sistem Tunjangan Kinerja Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung saat ini belum memberikan dampak peningkatan hasil kerja secara signifikan. Hal tersebut terlihat dengan adanya opini publik dalam media cetak dengan judul berita “Tukin Lahirkan Pegawai Absensi”.<sup>1</sup> Penilaian yang digunakan dalam sistem tersebut adalah tingkat kehadiran kerja PNS sebagai indikator utama untuk pemberian TKD. Selain itu indikator lain yang digunakan adalah pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), namun terdapat masalah dalam penentuan kriteria pelaksanaan tupoksi yang masih samar dan sangat subyektif.

Dengan mencermati kondisi manajemen kinerja tersebut, pertanyaan yang muncul adalah sebagai berikut :

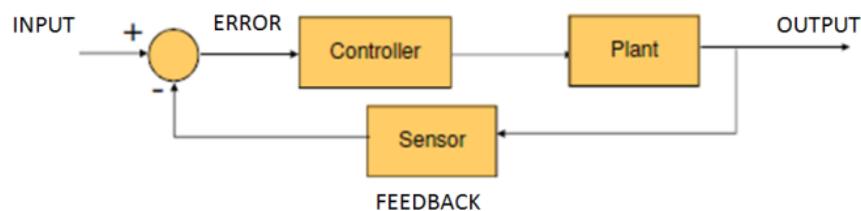
- a. Sistem penilaian kinerja seperti apakah yang dapat meningkatkan hasil dan sasaran kerja?
- b. Bagaimana cara terbaik untuk menumbuhkembangkan inovasi dalam bekerja?

Berdasarkan kedua pertanyaan tersebut, studi ini bertujuan untuk memberi pemahaman yang lebih baik tentang manajemen yang dapat meningkatkan kinerja PNS yang telah mendapat tunjangan kinerja (Tukin). Selain itu, studi ini juga bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja berbasis sasaran kerja dengan menumbuhkembangkan dan menerapkan inovasi dalam bekerja. Studi ini dilakukan melalui tinjauan (*review*) pustaka dengan menggali dan menelaah informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Penelitian dilakukan dalam bulan Maret sampai Mei 2015 di Badan Penelitian dan Pengembangan Inovasi Daerah Provinsi Lampung dan dilanjutkan pada bulan Oktober 2015 di Wisma Tenang Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.

Beberapa teori yang akan dijadikan tinjauan diantaranya adalah :

1. Teori sistem kendali;
2. Teori manajemen kinerja;
3. Teori perilaku organisasi;
4. Teori psikologi individu;
5. Teori terkait dengan inovasi; dan
6. Teori terkait dengan adiksi *game*.

Teori sistem kendali<sup>2</sup> yang digunakan dalam analisis kendali pada sistem yang berbasis ilmu teknik diterapkan dalam analisis sistem manajemen kinerja dalam penelitian ini. Teori tersebut menyebutkan bahwa sistem kendali dibagi dalam dua sistem, yaitu sistem terbuka (*open-loop system*) dan sistem tertutup (*close-loop system*). Konsep sistem kendali dengan



**Gambar 1.** Diagram blok sistem kendali sistem tertutup

Penggunaan diagram blok sistem kendali tertutup dapat digambarkan dalam analisis sistem kendali pada alat pendingin ruangan/*air conditioning* (AC). *Input* dalam diagram blok AC tersebut berupa suhu yang ditetapkan oleh pengguna, sedangkan *output* merupakan suhu sesungguhnya di dalam ruangan yang diberikan AC tersebut. Fungsi dari *feedback* adalah untuk mengetahui suhu ruangan yang akan diberikan kepada sistem kendali AC. Sistem kendali AC kemudian akan menghitung *error* yaitu suhu *input* dikurangi suhu *output*. Sistem kendali akan bekerja berdasarkan nilai *error*. Jika nilai *error* positif maka AC akan terus mendinginkan ruangan, namun apabila nilai

sistem tertutup dicoba untuk diterapkan dalam analisis sistem manajemen kinerja.

## PEMBAHASAN

### Penerapan Teori Sistem Kendali

Sistem kendali dalam ilmu teknik digunakan untuk menganalisis dan merancang suatu alat sehingga dapat digunakan sesuai dengan tujuan dibuatnya suatu alat tersebut. Teori tersebut terbagi dalam dua sistem yaitu sistem terbuka (*open-loop system*) dan sistem tertutup (*close-loop system*).<sup>2</sup> Pada sistem tertutup menggunakan umpan balik (*feedback*) yang digunakan sebagai indikator pencapaian tujuan sistem kendali.

*error* negatif maka AC akan berhenti mendinginkan ruangan. Kondisi ini akan terus bekerja hingga *error* bernilai nol, sehingga tujuan AC mendinginkan ruangan sesuai suhu yang ditetapkan dapat tercapai. Konsep sistem tersebut diterapkan dalam analisis sistem manajemen kinerja dengan beberapa modifikasi yang diperlukan.

### Psikologi Individu dalam Organisasi

Tingkah laku atau aktivitas yang ada pada individu terjadi akibat adanya stimulus atau rangsang yang mengenai individu tersebut.<sup>3</sup> Watson (1878-1958) mencetuskan teori tentang stimulus-respons, dimana :

- Stimulus adalah semua objek di lingkungan termasuk perubahan jaringan-jaring tubuh.
- Respons adalah apapun yang dilakukan sebagai jawaban terhadap stimulus mulai dari tingkat sederhana hingga tingkat tinggi.

Model dasar perilaku manusia<sup>4</sup> :

**Rangsangan** → **Motivasi** → **Perilaku** → **Sasaran**

Motif merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak-laku, dan dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.<sup>3</sup>

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi<sup>3</sup>:

a. *Internal* (dari dalam individu) :

- Persepsi individu mengenai diri sendiri (proses kognitif berupa persepsi)
- Harga diri dan prestasi
- Harapan (harapan akan masa depan)
- Kebutuhan
- Kepuasan kerja

b. *External* (dari luar individu) :

- Jenis dan sifat pekerjaan
- Kelompok kerja
- Situasi lingkungan
- Sistem imbalan

Sedangkan faktor **kebutuhan** menurut teori Kebutuhan Maslow digambarkan dalam piramida kebutuhan Maslow (Gambar 2).



**Gambar 2.** Hierarki Kebutuhan Maslow  
sumber : [www.psiologiku.com](http://www.psiologiku.com)

Robbins (1996 : 179) mengatakan bahwa **kepuasan kerja** seorang karyawan akan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang;
2. Ganjaran yang pantas;
3. Kondisi kerja yang mendukung;
4. Rekan kerja yang mendukung;

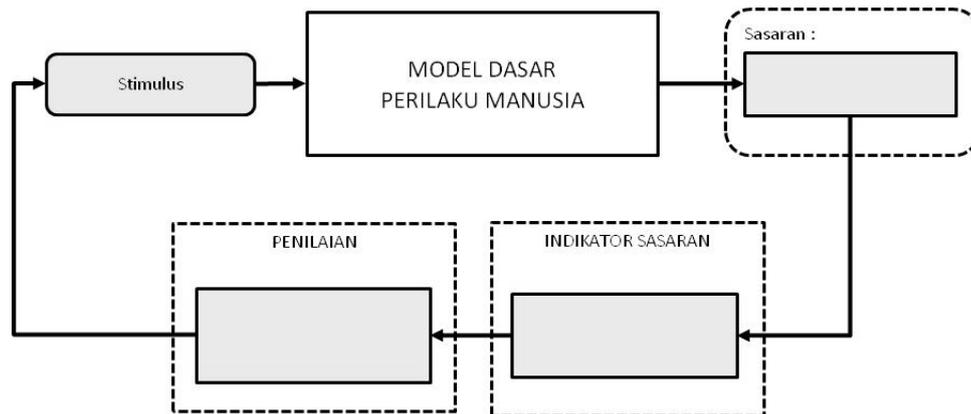
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Berdasarkan pada teori psikologi individu dalam organisasi tersebut, maka perilaku manusia di dalam organisasi dapat digambarkan dalam Diagram Model Dasar Perilaku Manusia (Gambar 3) sebagai dasar manusia dalam mencapai tujuan tertentu.



Gambar 3. Diagram Model Dasar Perilaku Manusia

Stimulus/rangsangan dapat berasal dari *internal* dan/atau *external* sebagaimana disebutkan pada paragraf sebelumnya.



Gambar 4. Diagram Sistem Kendali Manajemen Kinerja

Diagram Model Dasar Perilaku Manusia ini kemudian dapat digunakan sebagai alat dalam proses analisis sistem kendali manajemen kinerja. Agar dapat digunakan sebagai alat analisis, maka diagram tersebut perlu dirancang menyerupai konsep pada diagram blok sistem kendali sistem tertutup pada teori sistem kendali. Sehingga penerapan konsep diagram blok sistem kendali sistem tertutup akan menjadi konsep diagram sistem kendali manajemen kinerja (Gambar 4).

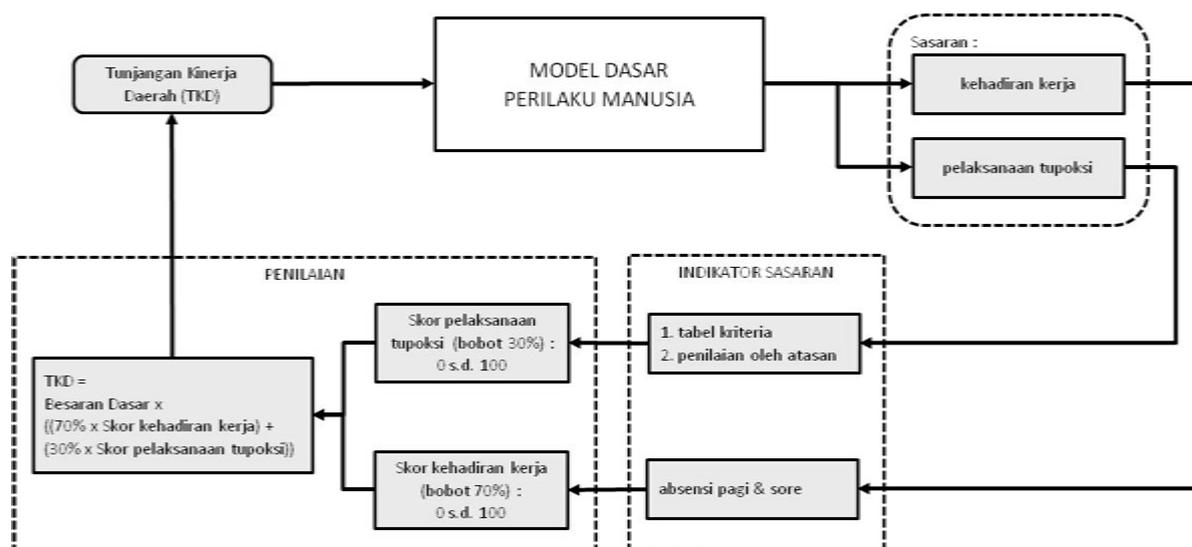
Rangsangan/stimulus akan menjadi *input* dan sasaran merupakan *output*. Stimulus yang diberikan akan berdampak pada tercapainya sasaran yang ditentukan, namun untuk mendapatkan stimulus tersebut, diperlukan cara-cara pemenuhan sasaran. Cara pemenuhan sasaran tersebut akan menjadi sebuah umpan balik (*feedback*) dalam diagram sistem kendali manajemen kinerja. Pemenuhan sasaran digambarkan

berupa faktor ‘indikator sasaran’ dan ‘penilaian’.

### Proses Analisis Kinerja dengan Menggunakan Diagram Sistem kendali Manajemen Kinerja

#### *Analisis Sistem Tunjangan Kinerja PNS Eksisting*

Sistem tunjangan kinerja PNS yang saat ini diterapkan di Pemerintah Provinsi Lampung didasari pada Peraturan Gubernur Nomor Peraturan Gubernur Lampung Nomor 71 Tahun 2014<sup>29</sup> dengan perubahan dalam Peraturan Gubernur Lampung Nomor 19 Tahun 2015<sup>30</sup>. Mekanisme sistem tersebut adalah memberikan imbalan berupa **tunjangan kinerja** dengan cara pemenuhan melalui **kehadiran kerja**<sup>16,27</sup> dengan bobot sebesar 70% dan **pelaksanaan tupoksi**<sup>17</sup> dengan bobot sebesar 30%.



**Gambar 5.** Diagram Sistem Kendali Manajemen Kinerja untuk analisis tunjangan kinerja eksisting

Tunjangan kinerja merupakan **stimulus** yang berasal dari luar, yaitu berupa ‘sistem imbalan’. Sedangkan ‘kehadiran kerja’ dan ‘pelaksanaan tupoksi’ merupakan **sasaran** yang akan dicapai.

Sehingga sesuai dengan diagram sistem kendali manajemen kinerja, maka stimulus berupa tunjangan kinerja daerah (TKD) memberikan dampak pada sasaran berupa kehadiran kerja dan pelaksanaan tupoksi. Proses pemenuhan sasaran berupa kehadiran kerja dilakukan melalui absensi pagi dan sore dan sasaran pelaksanaan tupoksi dilakukan melalui tabel kriteria dan penilaian oleh atasan yang masih sangat subyektif. Kondisi inilah yang kemudian memunculkan opini publik “Tukin Lahirkan Pegawai Absensi”.

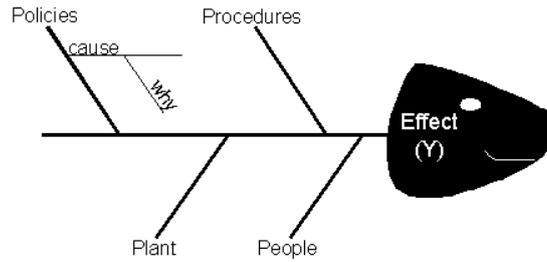
### Manajemen Kinerja Berbasis Pohon Sasaran Kerja

Kinerja adalah keluaran (*result*) yang merupakan *real value* bagi perusahaan, misalnya berupa jumlah penjualan, jumlah produksi, tingkat kualitas, efisiensi biaya, *profit*, dan sebagainya<sup>5,26</sup>. *Performance Management* (Robert Bacal, 2001)<sup>6</sup>

merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*)<sup>7</sup> adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

Struktur sistem kendali manajemen<sup>8</sup> terdiri dari lima isu utama, diantaranya : sasaran<sup>13</sup>, rencana dan strategi, penetapan target<sup>31</sup>, insentif dan penghargaan, sistem informasi umpan balik. Proses identifikasi hasil kerja atau sasaran kerja<sup>14,15</sup> akan lebih mudah untuk dilaksanakan apabila terpetakan dalam suatu peta sasaran kerja.

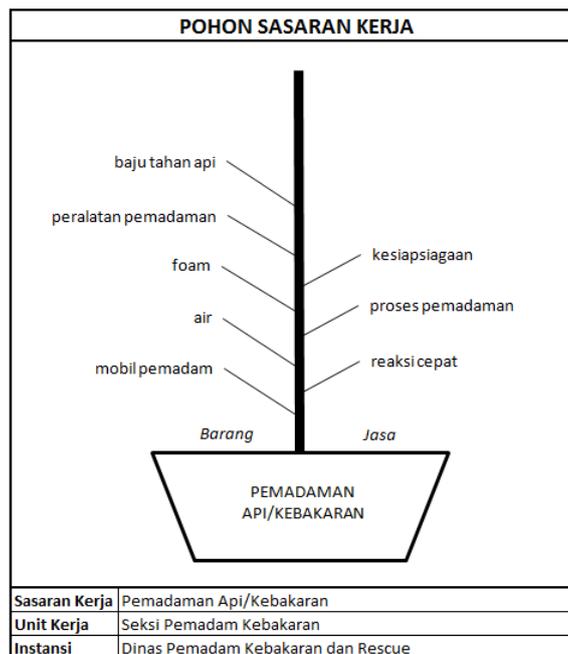
Konsep *Fishbone Diagram* diperkenalkan oleh Kaoru Ishikawa pada Tahun 1960 (Juran, 1999). *Fishbone diagram* adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk mencari tahu secara sistematis penyebab-penyebab yang memberikan kontribusi dari terjadinya sebuah akibat<sup>18</sup> (Gambar 6).



**Gambar 6.** Fishbone diagram<sup>19</sup>  
 Sumber : [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com)

Berdasarkan pada konsep tersebut di atas, maka dirancang mekanisme penetapan sasaran kerja berupa ‘Pohon sasaran kerja’, yaitu suatu alat dan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan merancang sasaran-sasaran kerja yang akan dicapai. Konsep tersebut merupakan hasil penerapan

*fishbone diagram* secara terbalik. Sasaran kerja dalam pohon sasaran kerja diklasifikasikan dalam dua kategori yaitu sasaran berupa barang dan sasaran berupa jasa. Sasaran-sasaran tersebut kemudian diidentifikasi dalam sebuah diagram pohon sasaran kerja (Gambar 7).



**Gambar 7.** Contoh pohon sasaran kerja

Hasil-hasil sasaran kerja yang telah diidentifikasi dan dirancang melalui pohon sasaran kerja kemudian perlu dicapai dan perlu bukti (indikator) untuk mengetahui tingkat capaian sasaran kerja. Alat (*tools*) yang –digunakan untuk penilaian sasaran kerja berupa *form* Penilaian Sasaran Kerja (Gambar 8).

Berikut adalah cara perhitungan beberapa parameter yang digunakan dalam form penilaian sasaran kerja :

$$\text{Total nilai input} = \text{jumlah nilai input setiap hari}$$

$$\text{Total nilai output} = \text{jumlah nilai output setiap hari}$$

$$\text{Nilai sasaran kerja} = \frac{\text{total nilai output}}{\text{total nilai input}}$$

$$\text{Total nilai sasaran kerja} = \frac{\sum \text{Nilai sasaran kerja}}{\text{jumlah sasaran kerja}} \times 100\%$$

No.	Sasaran Kerja	Ukuran Sasaran Kerja	Input & Output	Nilai Input & Output							Total Nilai Input & Output	Nilai Sasaran Kerja	
				Sen Tgl 13	Sel Tgl 14	Rab Tgl 15	Kam Tgl 16	Jum Tgl 17	Sab Tgl 18	Ming Tgl 19			
1	Pemadaman Kebakaran	jumlah gedung/benda yang terpadamkan	input	3						LIBUR	LIBUR	3	1,00
			output	3								3	
2	Tanggap darurat	jumlah lokasi kebakaran yang mendapat reaksi cepat sesuai target waktu	input	1						LIBUR	LIBUR	1	1,00
			output	1								1	
3	Kesiapsiagaan	keberadaan di tempat	input	3	3	3	3	3		LIBUR	LIBUR	15	0,93
			output	3	3	2	3	3				14	
4	Pemeliharaan kebugaran	keikutsertaan dalam senam pagi	input	1	1	1	1	1		LIBUR	LIBUR	5	0,80
			output	1	1	0	1	1				4	
			input										
			output										
			input										
			output										
Paraf Pejabat Penilai (Atasan Langsung)												Total Nilai Sasaran Kerja	93

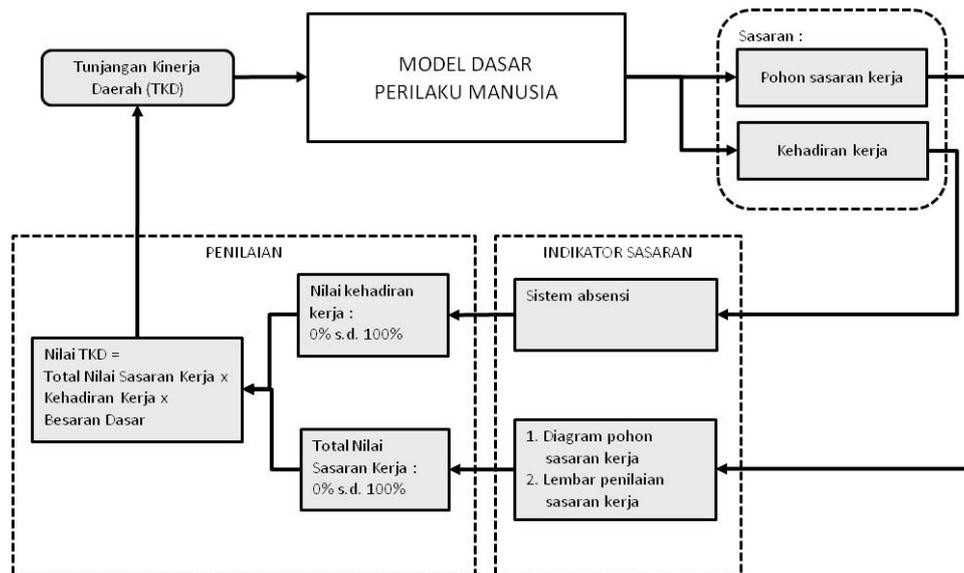
Gambar 8. Form penilaian sasaran kerja (contoh pada Dinas Pemadam Kebakaran)

### Analisis Manajemen Kinerja Berbasis Pohon Sasaran Kerja dengan Menggunakan Diagram Sistem kendali Manajemen Kinerja

TKD digunakan sebagai stimulus dengan sasaran kerja berupa pohon sasaran kerja dan kehadiran kerja. Metode pemenuhan sasaran digambarkan dengan menggunakan diagram sistem kendali manajemen kinerja (Gambar 9). Indikator sasaran untuk pohon sasaran kerja dibuat melalui diagram pohon sasaran kerja dan form penilaian sasaran kerja, sedangkan untuk kehadiran kerja dilakukan melalui sistem absensi. Kotak penilaian berfungsi untuk menentukan besarnya TKD yang akan diterima dengan

menggunakan perhitungan yang ditetapkan. Dalam diagram tersebut, pemenuhan terhadap pohon sasaran kerja dan kehadiran kerja akan memberikan implikasi terhadap pemberian tunjangan kinerja daerah yang merupakan imbalan dari pemenuhan pohon sasaran kerja dan kehadiran kerja.

Sehingga berdasarkan diagram analisis tersebut dapat diketahui bahwa PNS akan berusaha memenuhi indikator sasaran untuk mendapatkan stimulus berupa TKD. Pemenuhan indikator sasaran berupa pohon sasaran kerja beserta dengan form penilaiannya akan memacu PNS untuk bekerja sesuai dengan sasaran kerja yang ditentukan.



**Gambar 9.** Diagram Sistem Kendali Manajemen Kinerja untuk analisis pohon sasaran kerja dan kehadiran kerja

### Penumbuhkembangan Inovasi

Inovasi didefinisikan sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa (Stephen Robbins:1994). Gagasan baru dalam inovasi berasal dari kemampuan khas manusia yang berupa kreativitas.<sup>3</sup> Faktor penting terciptanya kreativitas adalah imajinasi, manusia tanpa imajinasi tidak mungkin mengembangkan kepribadiannya. Tidak ada cara khusus untuk menunjukkan atau mengukur perbaikan atau inovasi.<sup>9</sup> Gabungan teknik biasanya dipakai dengan menggunakan ‘konfirmasi akibat’ maupun ‘matriks sebelum dan sesudah’.<sup>9</sup>

Penumbuhkembangan inovasi dalam sistem kerja PNS dibangun melalui pemberian

beberapa stimulus yang ada dalam diagram model dasar perilaku manusia. Beberapa stimulus yang akan digunakan dalam penumbuhkembangan inovasi diantaranya adalah:

1. Harapan;
2. Prestasi;
3. Aktualisasi diri; dan
4. Harga diri.

Stimulus-stimulus di atas masih belum dapat diterapkan karena masih belum berbentuk benda yang nyata (*real*) sehingga untuk dapat merealisasikan beberapa stimulus tersebut, maka perlu dilakukan konversi terhadap stimulus-stimulus tersebut (Tabel 1).

**Tabel 1.** Konversi stimulus untuk sasaran inovasi

No.	Stimulus	Realisasi
1.	Harapan	Bonus tahunan
2.	Prestasi	Penghargaan (sertifikat, piala, hadiah, emblem)
3.	Aktualisasi diri	Fasilitasi pelaksanaan inovasi
4.	Harga diri	Kenaikan pangkat

## Sistem Inovasi Berlevel

Didasari pada konsep adiksi bermain *game*, diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang melatarbelakangi perilaku adiksi bermain *game*<sup>10,11,12</sup>. Berdasarkan beberapa hasil penelitian, faktor-faktor tersebut diantaranya adalah faktor motivasi<sup>10</sup> dan faktor atraksi penghargaan<sup>10,11</sup>. Faktor motivasi dibagi menjadi 10 sub komponen, antara lain : dorongan memajukan karakter pemain (*advancement*), mengenal teknik *game* (*mechanics*), berkompetisi (*competition*), bersosialisasi (*socializing*), mempunyai hubungan yang dalam dan bermakna (*relationship*), kecenderungan bekerjasama menjadi bagian dari suatu kelompok (*team work*), keinginan untuk menemukan hal-hal baru (*discovery*), mendalami karakter pemain (*roleplaying*), menciptakan keunikan (*customization*), dan pelarian (*escapism*). Faktor atraksi yaitu faktor yang mendorong penggunaan waktu dan keterikatan pribadi terhadap *game online*, antara lain lingkaran penghargaan (*reward*) yang terelaborasi di dalam *game online* dan jaringan relasi pemain yang kian bertambah seiring *game online* dimainkan (Yee, 2002)<sup>10</sup>.

Berdasarkan pada konsep adiksi pada permainan *game* tersebut, maka dapat

dilakukan penerapan konsep tersebut untuk penumbuhkembangan inovasi dalam manajemen kinerja. Pemilihan faktor-faktor penyebab adiksi bermain *game* yang dapat diterapkan diantaranya adalah *advancement*, *competition*, *discovery*, *roleplaying*, dan *reward*. Faktor-faktor tersebut dapat diterapkan dalam suatu bentuk sistem inovasi berlevel dengan pemberian penghargaan (*reward*) yang berupa stimulus : bonus tahunan, penghargaan (sertifikat, piala, hadiah, emblem), fasilitasi pelaksanaan inovasi, dan kenaikan pangkat.

**Sistem inovasi berlevel** adalah proses klasifikasi level inovasi berdasar pada jumlah inovasi maupun dampak inovasi yang diberikan kepada pegawai yang dapat menciptakan inovasi. Mekanisme penerapan.

Inovasi-inovasi yang dilakukan oleh PNS tersebut kemudian dinilai<sup>20,21,22</sup> dan dikumpulkan dan dicatat setiap bulan untuk kemudian direkapitulasi dalam satu tahun untuk diberikan pengklasifikasian berupa level inovasi. Pemberian level inovasi dilakukan melalui tabel kriteria berdasar jumlah inovasi atau berdasar dampak inovasi<sup>23,24,25</sup> (Tabel 2.a dan 2.b).

**Tabel 2.a** Kriteria pemberian level inovasi berdasar jumlah inovasi

No.	Jumlah inovasi / tahun	Level inovasi
1.	1 s.d. 3 inovasi	Level 1
2.	4 s.d. 6 inovasi	Level 2
3.	7 s.d. 9 inovasi	Level 3
4.	10 s.d. 12 inovasi	Level 4
5.	> 12 inovasi	Level 5

**Tabel 2.b** Kriteria pemberian level inovasi berdasar dampak inovasi

No.	Dampak inovasi	Level inovasi
1.	Bermanfaat bagi unit kerja	Level 1
2.	Bermanfaat bagi instansi (SKPD)	Level 2
3.	Bermanfaat bagi lingkungan pemerintah provinsi	Level 3
4.	Bermanfaat bagi masyarakat	Level 4
5.	Bermanfaat bagi negara ataupun secara nasional	Level 5

## Penilaian Level Inovasi

### ▪ Bonus Tahunan

Pemberian level inovasi sebagaimana pada Tabel 2 akan memberikan beberapa implikasi yang dapat diberikan kepada PNS yang dapat mencapai level-level inovasi tersebut. Implikasi tersebut berupa **bonus tahunan** yang akan diberikan kepada PNS tersebut sesuai dengan level inovasi yang telah dicapainya. Penentuan jumlah bonus dilakukan secara meningkat dimulai dari level 1 dan jumlahnya akan semakin meningkat pada setiap tingkatan level hingga jumlah bonus tertinggi pada level 5. Hal ini merupakan faktor *reward*.

**Tabel 3.** Implikasi capaian level inovasi terhadap bonus tahunan

No.	Level Inovasi	Bonus Tahunan
1.	Level 1	Rp. xxx
2.	Level 2	Rp. xxx
3.	Level 3	Rp. xxx
4.	Level 4	Rp. xxx
5.	Level 5	Rp. xxx

### ▪ Penghargaan

Selain itu bonus tahunan, PNS juga akan mendapatkan penghargaan yang berupa **sertifikat** serta **emblem** yang dikenakan pada seragam sebagai penghargaan atas inovasi yang telah dilakukan sehingga dapat menjadi alat pemicu bagi PNS lain di

lingkungan sekitarnya. Hal ini merupakan faktor *advancement*, *roleplaying* dan *competition*.



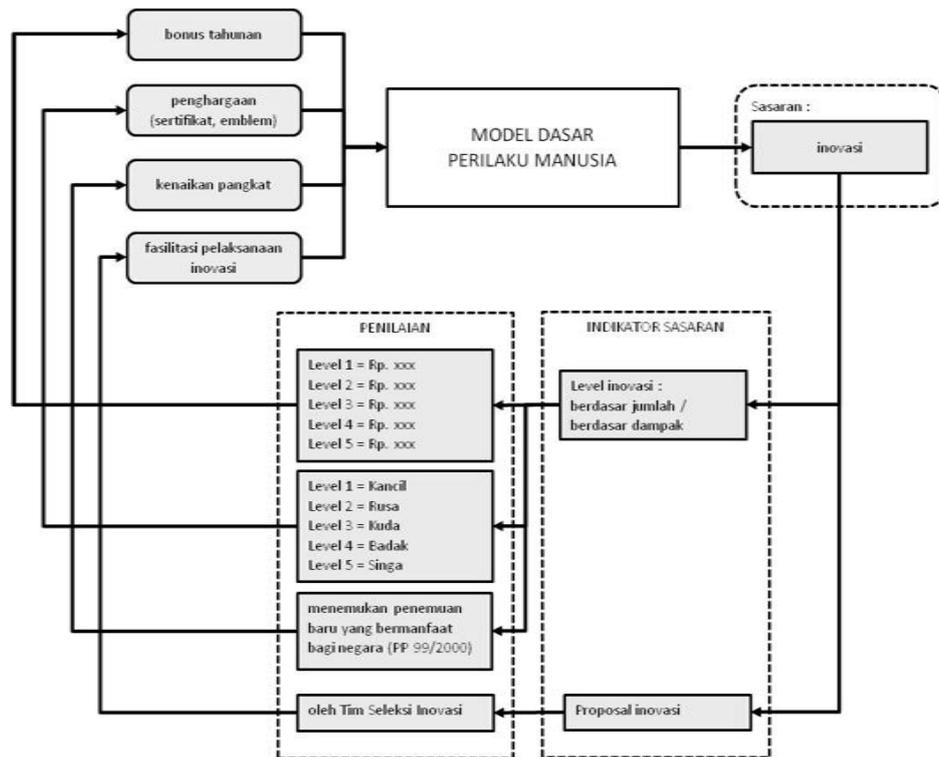
**Gambar 9.** Contoh emblem level inovasi pada seragam

### ▪ Kenaikan Pangkat

Pimpinan dapat memberikan rekomendasi kenaikan pangkat kepada PNS yang dapat menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara<sup>16,28</sup>. Hal ini merupakan faktor *advancement*.

### ▪ Fasilitasi Pelaksanaan Inovasi

Beberapa inovasi dalam mewujudkannya membutuhkan dukungan seperti dana, fasilitas, legalitas, dll. Untuk membantu mewujudkan hal tersebut, maka pemerintah dapat memberikan dukungan fasilitasi pelaksanaan inovasi. Pemberian fasilitasi pelaksanaan inovasi dilakukan melalui seleksi oleh Tim Seleksi Inovasi. PNS mengajukan proposal inovasi yang akan dilaksanakan dengan merinci beberapa fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan inovasi tersebut dan juga menyebutkan dampak yang akan timbul dengan dilaksanakan inovasi tersebut. Hal ini merupakan faktor *discovery*.



Gambar 10. Diagram Sistem Kendali Manajemen Kinerja untuk analisis sistem inovasi berlevel

### Analisis Sistem Inovasi Berlevel dengan Menggunakan Diagram Sistem kendali Manajemen Kinerja

Metode pemenuhan inovasi untuk mendapatkan stimulus yang diberikan, yaitu berupa bonus tahunan, penghargaan, kenaikan pangkat, dan fasilitasi pelaksanaan inovasi.

Berdasarkan diagram (Gambar 10), untuk mendapatkan beberapa *reward* maka PNS harus melakukan inovasi. Jumlah *reward* ditentukan berdasarkan level inovasi, sehingga PNS akan berusaha mendapatkan level tertinggi agar mendapatkan *reward* yang besar.

### KESIMPULAN

‘Pohon sasaran kerja’ dan ‘Kehadiran kerja’ berimplikasi pada diperolehnya Tunjangan Kinerja Daerah, sedangkan ‘Inovasi berlevel’ berimplikasi terhadap bonus

tahunan, penghargaan, kenaikan pangkat, dan fasilitasi pelaksanaan inovasi. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja yang dirancang ini akan memberikan pemenuhan terhadap 3 sasaran yaitu pohon sasaran kerja yang merupakan representasi dari hasil kerja, kedisiplinan kerja berupa kehadiran kerja dan inovasi dari PNS. Sasaran-sasaran tersebut akan menstimulasi pegawai agar dapat memberikan hasil kerja, kehadiran kerja dan inovasi bagi organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

<sup>1</sup>Eka. 2015. Tukin Lahirkan Pegawai Absensi. *Radar Lampung*, 13 Februari : halaman 7.

<sup>2</sup>Nise, N. S., 2004. *Control Systems Engineering*. United States of America : John Wiley & Sons.

<sup>3</sup>Fitriyah, L. dan M. Jauhar, 2014. *Pengantar Psikologi Umum*. Jakarta : Prestasi Pustaka.

- <sup>4</sup>Cahyani, A., 2003. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Grasindo.
- <sup>5</sup>Ma'arif, M. S. dan K. Lindawati, 2012. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia "Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan"*. Bogor : IPB Press.
- <sup>6</sup>Trinanto, N., 2008. Manajemen Kinerja sebagai Sebuah Sistem dalam Meningkatkan Produktivitas Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.3(1): 53-68.
- <sup>7</sup>Tampubolon, B.D., 2008. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Puslitbang BSN*.
- <sup>8</sup>Otley, D., 1999. Performance Management : a Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*.
- <sup>9</sup>Kato, I. dan S. Art, 2011. *Toyota Kaizen Methods*. Yogyakarta : Gradien Mediatama.
- <sup>10</sup>Hardanti, H.A., I. Nurhidayah, S.Y.R. Fitri, 2013. Faktor-faktor yang Melatarbelakangi Perilaku Adiksi Bermain *Game Online* pada Anak Usia Sekolah. *Jurnal Keperawatan Padjajaran* 1(3): 166-175.
- <sup>11</sup>Rama, A., 2008. Motivasi Bermain *Massively Multiplayer Online Role-Playing Games* (MMORPG) dan Perilaku Adiksi pada Mahasiswa Pemain di Jatinangor. *Jurnal Psikologi* 1(2): 87-97.
- <sup>12</sup>Pratiwi, P.C., 2012. Perilaku Adiksi *Game-online* Ditinjau dari Efikasi Diri Akademik dan Keterampilan Sosial pada Remaja di Surakarta. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candrawijya* 1(2): 1-15.
- <sup>13</sup>Rasul, S., 2008. Penerapan Manajemen Berbasis Kinerja dalam Pemberantasan Korupsi. *Jurnal Hukum Pro Justitia* 26(1): 52-67.
- <sup>14</sup>Isnari, B., 2005. *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Majalah Ilmiah Unikom* 6(1): 51-60.
- <sup>15</sup>Soegoto, E.S., 2011. Penerapan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Majalah Ilmiah Unikom* 6(2):131-142.
- <sup>16</sup>Irianto, J., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia : Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan, dan Politik* 1:1-19.
- <sup>17</sup>Zagladi, A.L., 2005. Dimensi Kepuasan Kerja PNS dan Hubungannya dengan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). *Delegasi* 2: 89-99.
- <sup>18</sup>Ilie, G., C.N. Ciocoiu, 2010. Application of Fishbone Diagram to determine The Risk of An Event with Multiple Causes. *Management Research and Practice* 2(1): 1-20.
- <sup>19</sup>Simon, K., 2015. The Cause and Effect (a.k.a Fishbone) Diagram. (<http://www.isixsigma.com/tools-templates/cause-effect/cause-and-effect-aka-fishbone-diagram/>, diakses 26 Oktober 2015).

- <sup>20</sup>Cahyono, D., E. Lestari, S. Yusuf, 2007. Pengaruh Moderasi Sistem Pengendalian Manajemen dan Inovasi terhadap Kinerja. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- <sup>21</sup>Adam, R., J. Bessant, R. Phelps, 2006. Innovation Management : A Measurement. *International Journal of Management Reviews* 8: 21-47.
- <sup>22</sup>Brunet, A. P., S. New, 2003. Kaizen in Japan : an Empirical Study. *International Journal of Operations & Production Management* 23(12): 1426-1446.
- <sup>23</sup>Drucker, P.F., 1998. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review* November-December.
- <sup>24</sup>Tidd, J., 2001. Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. *International Journal of Management Reviews* 3(3): 169-183.
- <sup>25</sup>Putera, P.B., 2012. Perspektif Sistem Inovasi dalam Konten Kebijakan Daerah Jawa Timur Bidang Iptek dan Inovasi Periode 2000-2011. *Journal of S&T Policy and R&D Management* 10(2):83-98.
- <sup>26</sup>Sunyoto, D. dan Burhanudin, 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : Center of Academic Publishing Service.
- <sup>27</sup>Sekretariat Negara, 2010. *Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara RI Tahun 2010, No. 74, Jakarta.
- <sup>28</sup>Sekretariat Kabinet, 2000. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara RI Tahun 2000, No. 196, Jakarta.
- <sup>29</sup>Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, 2014. *Peraturan Gubernur Lampung Nomor 71 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung*. Lembaran Daerah Tahun 2014, Lampung.
- <sup>30</sup>Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, 2015. *Peraturan Gubernur Lampung Nomor 19 Tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 71 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung*. Lembaran Daerah Tahun 2014, Lampung.
- <sup>31</sup>Kementerian Dalam Negeri RI, 2012. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan pemerintah Daerah*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012, No. 483. Jakarta.