

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Topik mengenai penilaian prestasi kerja sudah pernah diangkat oleh Ginovani Pramudiani Amier tahun 2007 yang berjudul “Analisis atas Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai pada PT BNI,tbk (Persero), Kantor Cabang utama Margonda. Penelitian yang dilakukan oleh Amier memfokuskan pada penilaian prestasi kerja di BUMN (PT BNI). Kultur penilaian di PT BNI, sebagaimana dijelaskan oleh Amier, cukup terpengaruh oleh faktor swasta dan mempunyai fokus untuk mendapatkan keuntungan dan hal itulah yang membedakan dengan penelitian ini karena mengangkat penelitian pada Departemen Pemerintahan bersifat nirlaba .

Selain itu penelitian yang dilakukan Amier menggunakan teori penilaian prestasi kerja Nawawi (2005:236): “Penilaian kerja adalah deskripsi secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja”

Sedangkan penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan Handoko (2000: 135) yang menyatakan:

“Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”

Teori ini digunakan selain untuk menganalisa pelaksanaan penilaian prestasi kerja juga demi melihat hambatan yang dialami pada saat penilaian prestasi kerja.

Selain teori di atas, penelitian ini juga akan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Samsudin (2006: 159) :

Penilaian prestasi kerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dan karyawan. Hal ini tentu saja akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Penilaian prestasi kerja pegawai berhubungan langsung dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sangat penting bagi kelangsungan suatu organisasi. Beberapa ahli mendefinisikan manajemen Sumber Daya Manusia dengan berbeda-beda, namun pada dasarnya mempunyai arti yang sama.

Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Ini berarti menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia sering disebut sebagai Human Resource, tenaga atau kekuatan manusia (energi atau power). Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia, dipunyai juga oleh makhluk organisme lainnya.

Menurut Gomes (2003:1), Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki 2 pengertian utama yaitu Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Manajemen berasal dari kata to manage (bahasa Inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Seorang pakar bernama Kiggundu sebagaimana dikutip oleh Sulistyani dan Rosidah (2003 : 11) mendefinisikan MSDM sebagai berikut: *“Human Resource Management...is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives.”* (MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya

tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif)

Tulus seperti yang dikutip oleh Gomes (2003:6) memberi definisi dari MSDM sebagai berikut :

“MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

Menurut Filippo sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2001 : 11) menyatakan:

”Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”

Menurut Nawawi (2001 : 42), mengemukakan sebagai berikut:

”Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi”

Berdasarkan definisi di atas, penelitian ini akan melihat apakah potensi yang dimiliki oleh pegawai pada Direktorat Pengadaan PNS telah dinilai dengan objektif dan diberi *feedback* yang sesuai.

Menurut Mangkunegara (2000 : 17) mengemukakan bahwa :

”Manajemen sumber daya merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan menurut Manulang (1994 : 10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

”Seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasikan secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua tenaga kerja”

Menurut Saydam (1996 :16), pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ialah:

“ Semua kegiatan yang dilakukan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, sampai pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia tadi, untuk dimanfaatkan bagi hidup manusia itu sendiri. “

Berdasarkan definisi-definisi di atas, manajemen sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Penelitian di Direktorat Pengadaan PNS BKN Jakarta ini, secara garis besar coba untuk melihat bagaimana pengendalian sumber daya manusia yang ada yaitu kepada para staf yang diterapkan dengan cara penilaian melalui DP3 ditinjau dari segi pelaksanaannya dan hambatan yang terjadi. Dengan mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia melalui penilaian prestasi kerja di Direktorat Pengadaan PNS BKN Jakarta, maka sedikit banyak akan memberi gambaran sejauh mana penilaian prestasi kerja ini telah memberikan efek kepada pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya posisi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam sektor publik dijelaskan oleh Sulistyani dan Rosidah (2003: 5):

“MSDM di sektor publik berusaha mengungkap manusia sebagai sumber daya seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Masalah-masalah yang dihadapi oleh negara semakin kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi, pembatasan berbagai peraturan pemerintahan, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional, tuntutan peningkatan perhatian pegawai dan sebagainya.

Notoatmodjo (2003:118) mengemukakan pendapatnya bahwa:

“Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan”

Hubungan erat antara manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dengan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia sebagaimana dinyatakan oleh Mangkunegara (2000 ; 2) sebagai berikut:

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
 - Perencanaan sumber daya manusia
 - Analisis jabatan
 - Penarikan pegawai
 - Penempatan pegawai
 - Orientasi kerja
- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
 - Pendidikan dan pelatihan
 - Pengembangan
 - Penilaian prestasi kerja
- c. Pemberian balas jasa mencakup
 - Balas jasa langsung
 - Balas jasa tak langsung
- d. Integrasi
- e. Pemeliharaan tenaga kerja
- f. Pemisahan tenaga kerja

Berdasarkan pendapat di atas, maka penilaian prestasi kerja merupakan salah satu fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia. Penilaian Prestasi Kerja juga merupakan suatu hal yang sangat penting dalam organisasi guna meningkatkan performa organisasi, khususnya pada penelitian ini melihat gambaran bagaimana pelaksanaan prestasi kerja di Direktorat Pengadaan PNS BKN Jakarta diterapkan.

2.2.3 Konsep Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap pegawai. Penilaian ini penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya.

Sebagaimana dijelaskan di sebuah Blog mengenai Manajemen (bontzmarket.wordpress.com/2008/06/02/e-learning-manajemen) :

“Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan/organisasi. Prestasi seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”

Melihat teori di atas, maka dapat digunakan dalam menganalisa sejauh mana sistematis pelaksanaan prestasi kerja di tempat penelitian berjalan, koherensinya dengan peraturan dan hambatan yang terjadi. Dengan penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari para atasannya sehingga mendorong pegawai bersemangat dalam bekerja, asalkan proses penilaian jujur dan objektif.

Bernandin dan Russel sebagaimana dikutip oleh Gomes (2003 : 135) memberi batasan mengenai performansi sebagai berikut: “ ... *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu).

Sedangkan penilaian performansi didefinisikan sebagai : “ *a way of measuring the contributions of individuals to their organization*” (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari anggota organisasi ke organisasinya).

Menurut Handoko (2000 : 135) memberikan pengertian sebagai berikut :

“Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”

Sementara itu menurut Cascio (1991 : 73) menyatakan bahwa :

”Performance appraisal is the systematic description of individual or group job relevant strengths and weakness. Although technical problem and human problems both plaque performance appraisal, they are not insurmountable”

(Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada di antara masalah teknis dan masalah manusia, yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi).

Berdasarkan teori dan definisi di atas, maka pelaksanaan prestasi kerja juga akan menghasilkan *feedback* bagi yang dinilai. Pada penelitian ini, dengan kerangka pemikiran teori di atas, akan dilihat bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja dapat menghasilkan *feedback* bagi staf yang dinilai berdasarkan catatan-catatan dalam kurun waktu tertentu sesuai aturan.

Tentang penilaian prestasi kerja, Rao (1992 : 1) menyebutkan :

Penilaian adalah sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang. Karyawan yang menginginkan promosi, mereka menginginkan lingkungan kerja yang baik, mereka ingin ditempatkan pada posisi yang berprestise, dan ingin dipindahkan ke tempat- tempat pilihan mereka dan menginginkan pekerjaan yang memberikan kepuasan sebesar-besarnya dan seterusnya. Dan penilaian prestasi adalah sebuah mekanisme bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas- tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka.

Penilaian prestasi yang dilaksanakan dengan baik dan tertib akan membantu meningkatkan motivasi dan loyalitas organisasional karyawan. Hal ini akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan. Paling tidak karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada akan menjadi motivasi bagi kemajuan-kemajuan mereka pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja harus dapat memberitahukan kepada pegawai, seberapa baik kinerja mereka terhadap tujuan- tujuan yang telah ditetapkan. Akan lebih baik lagi apabila terdapat

timbang balik antara pegawai dengan pengawas dalam hal pengukuran kinerja dan penetapan tujuan- tujuan. Tanpa adanya timbal balik antara usaha seseorang dan dampak terhadap kinerjanya, maka akan timbul kemungkinan terjadinya resiko penurunan motivasi pegawai.

Sebagai tambahan dari teori di atas, Martoyo, (1999 : 83) menjelaskan:

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor -kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab, langkah mengadakan penilaian prestasi kerja tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk itu semua, memang jelas diperlukan adanya informasi yang relevant dan reliable tentang prestasi kerja masing-masing individu. Penilaian prestasi kerja individual tersebut sangat bermanfaat bagi dinamika organisasi secara keseluruhan.

Menurut Samsudin, (2006 : 162) :

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja. Jika pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan itu berhasil dikerjakan dengan baik. Bila penilaian kerja menunjukkan hasil di bawah uraian pekerjaan, hal ini berarti pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang baik. Dengan demikian penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja seorang pegawai dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat prestasi kerja.)

Berdasarkan definisi di atas, maka penelitian ini coba melihat mekanisme pelaksanaan prestasi kerja dalam mengendalikan pegawai, karena itu juga diharapkan terdapat sedikit gambaran bagaimana para pegawai termotivasi oleh mekanisme yang ada sebagaimana dijelaskan Rao di atas. Jika pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, maka para pegawai akan tahu sampai dimana kinerja mereka selama kurun waktu yang ada dan dapat menjadikannya suatu pembelajaran dan manfaat dalam bekerja.

Secara rinci manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi menurut Notoatmodjo (2003:142) antara lain sebagai berikut :

a. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka dan mendapat kesempatan kerja yang adil. Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya,

b. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan- karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan. dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

c. Keputusan- keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik dan demosi untuk karyawan yang berprestasi jelek.

d. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja, artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja

e. Penyimpangan- penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Berdasarkan teori di atas, maka dapat dihubungkan dengan salah satu pertanyaan penelitian yang terkait dengan hambatan atau penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan penilaian.

Dalam penilaian kinerja menurut Mckirchy (2004 : 23-28) ada 4 jenis sistem penilaian yaitu :

a. Tim kerja mandiri.

Dalam model ini, penilaian kinerja merupakan wahana utama untuk mengkomunikasikan strategi bisnis ke seluruh karyawan. Masing-masing tim memiliki seperangkat ukuran penting yang terkait dengan ukuran kinerja sehingga pada gilirannya merupakan strategi bisnis secara keseluruhan. Ukuran ini direvisi setiap tahunnya. Ukuran kinerja biasanya terdiri atas beberapa kelompok berikut :

1. Kualitas
2. Finansial- pertimbangan harga dan pendapatan.
3. Tepat waktu.
4. Produktivitas/ efisiensi.

b. Sistem penilaian rekan sekerja.

Karyawan dinilai oleh rekan kerjanya. Umpan balik dikumpulkan dari anggota tim, disusun oleh penilai, dan digabungkan dengan formulir penilaian yang lebih tradisional.

c. Gabungan sistem penilaian diri dengan penilaian kinerja formal.

Penilaian mandiri menciptakan pendekatan partisipatif terhadap metode penilaian tradisional. Para karyawan menilai kinerja mereka dan kemudian menilainya bersama penilai. Tanggung jawab untuk penilaian kinerja didelegasikan kepada karyawan tersebut. Metode ini memperlakukan orang-orang sebagai orang dewasa.

d. Sistem penilaian kinerja yang lain.

Skala penilaian: Skala penilaian yang telah diselesaikan kemudian dipetakan. Targetkan dan kemudian ukur apa yang menjadi pokok persoalan kunci. Skala semacam itu menunjukkan adanya perilaku yang kompleks yang berperan dalam keberhasilan kinerja.

Perbandingan peringkat yang dipaksakan: Perbandingan ini didasarkan pada seleksi dari satu pernyataan dari tiga sampai lima alternatif pernyataan yang meNut penilai paling akurat menjelaskan perilaku karyawan.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya berada pada lingkup *performance management* suatu bagian dari sumber daya manusia (Ivancevich: 2001; 243). *Performance management* ialah proses oleh mana eksekutif-eksekutif, manajer-manajer, dan supervisor bekerja untuk menyelaraskan performa pegawai atau karyawan dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Suatu proses *performance management* yang efektif harus memiliki definisi yang tepat akan performa yang baik, dengan menggunakan pengukuran-pengukuran terhadap performa pegawai, dan juga memiliki feedback bagi pegawai tentang performa atau kinerja mereka. Sehingga, *performance management* mendefinisikan, mengukur, memonitor, dan memberikan feedback (umpan balik). Evaluasi atau penilaian prestasi kerja atau performa merupakan hal yang penting dari *performance management*.

Dengan melihat uraian tersebut maka konsep di atas dapat dijadikan acuan berhubungan dengan hambatan-hambatan penilaian prestasi kerja yang ada di Direktorat Pengadaan PNS sehingga penelitian ini dapat memberikan input yang positif dalam mengembangkan sumber daya manusia. Adalah menarik untuk melihat bagaimana proses penilaian prestasi kerja dan melihat feedback yang diberikan.

2.2.4 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut Tohardi (2002 : 249) mengatakan ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu:

a. Program perbaikan

Evaluasi atau penilaian kinerja dapat digunakan untuk memperbaiki pekerjaan seseorang. Jika hasil penilaian sangat rendah, maka dicari apa permasalahannya, apakah kurang terampil? Jika kurang terampil maka program perbaikannya dengan peningkatan ketrampilan, itu berarti dapat diikuti dalam pelatihan, dengan adanya koreksi terhadap ketrampilan dan selanjutnya ada tindak lanjutnya, maka berarti penilaian prestasi kerja telah memberikan solusi dalam meningkatkan produktivitas kerja bawahan atau karyawan.

b. Promosi

Dengan adanya penilaian kinerja, maka kita akan mengetahui siapa yang duduk pada peringkat yang paling tinggi dan peringkat yang paling rendah. Adanya data-data tentang peningkatan kinerja tersebut, maka akan memudahkan manajer SDM dalam melakukan promosi, untuk itu secara logis karyawan yang menduduki peringkat tertinggi yang akan dipromosikan. Untuk itulah dikatakan bahwa penilaian kinerja ini akan memberikan kontribusi kepada manajer SDM dalam melakukan promosi karyawan.

c. Kompensasi

Penilaian kinerja juga memberikan kontribusi bagi manajer SDM dalam mengambil keputusan mengenai besar kecilnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi ialah suatu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berurusan dengan tiap reward yang diterima tiap individu dalam mengerjakan tugas-tugas organisasional.

d. Pelatihan dan pengembangan

Seperti yang telah disinggung di atas, bahwa dengan penilaian kinerja dapat dilihat kekurangan-kekurangan yang ada pada seorang karyawan. Untuk itu, dari kekurangan yang ada tersebut harus dicari penyebabnya, misalnya buruknya kinerja seorang karyawan disebabkan karena karyawan bersangkutan kurang terampil. Maka melalui penilaian kinerja ini dapat diketahui kelemahan-kelemahan di bidang ketrampilan tersebut yang selanjutnya diperbaiki dengan pelatihan.

e. *Replacement*

Dalam manajemen diketahui bahwa penempatan seseorang yang kurang tepat dalam sebuah jabatan atau pekerjaan, dapat membuat orang yang bersangkutan malas dalam bekerja. Untuk itu, jika ditemukan pekerja yang kurang berprestasi maka dapat ditelusuri lebih jauh, apakah rendahnya prestasi karyawan yang bersangkutan dikarenakan penempatan yang kurang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan ketrampilannya.

f. Desain Pekerjaan

Dapat saja terjadi seseorang yang kinerjanya kurang bukan karena orang yang bersangkutan tidak berpotensi tetapi dapat saja disebabkan oleh salah

mendesain pekerjaan, untuk itu penilaian kinerja juga dapat menguak tabir desain pekerjaan.

g. Kecemburuan Sosial

Jika penilaian kinerja dilakukan secara benar, terbuka dan obyektif, maka dapat saja menghilangkan kecemburuan sosial di dalam organisasi atau perusahaan. Tapi jika penilaian tidak terbuka atau tidak obyektif, maka keputusan yang dihasilkan dapat menyebabkan kecemburuan sosial.

h. Kompetisi

Jika hasil penilaian kinerja dilakukan secara benar dan terbuka, maka dapat menumbuhkan persaingan yang sehat, sehingga karyawan berupaya memberikan kontribusi semaksimal mungkin untuk organisasi atau perusahaan.

Menurut Siagian (1995:223-224) pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit memiliki dua kepentingan baik bagi karyawan maupun bagi organisasi, yaitu:

a. Bagi Karyawan

Penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.

b. Bagi Organisasi

Apabila hasil dari penilaian tersebut positif, maka akan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan untuk kemungkinan melakukan program pengembangan yang tepat bagi pegawai bersangkutan sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Selain itu berguna untuk memberikan kompensasi, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan. Sedangkan apabila hasil penilaian negatif, akan berguna bagi pimpinan untuk identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, konseling, desain pekerjaan, penempatan, dan demosi.

2.2.5 Bias Pelaksanaan Penilaian

Pada pertanyaan penelitian poin ke dua, disebutkan bahwa penelitian ini akan melihat hambatan-hambatan yang terjadi selama pelaksanaan penilaian prestasi kerja di tempat penelitian. Oleh karena itu penelitian ini mengambil teori Tohardi (2002 : 251) yang mengemukakan bahwa ada beberapa kendala atau hambatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja secara obyektif, kendala-kendala tersebut diantaranya adalah :

a. *Hallo Effect*

Yaitu terbawanya perasaan pribadi dalam menentukan derajat penilaian. Misalnya seorang pimpinan yang terpesona dengan wajah cantik dari bawahannya yang sedang dinilai. Akibatnya mungkin saja nilai bawahan yang cantik itu lebih tinggi dari yang seharusnya. Adanya sifat *Hallo Effect* dari seorang penilai membuat hasil penilaian tidak obyektif lagi. Sementara itu dalam kenyataan agak sulit untuk mendapatkan seorang penilai yang 100% bebas dari pengaruh *Hallo Effect* tersebut. Karena banyak faktor yang menjadikan *Hallo Effect* tersebut seperti faktor keluarga, agama, suku, ras, golongan.

b. Tidak Serius

Seorang penilai biasanya adalah seorang pimpinan (atasan) terkadang ada yang tidak serius dalam memberikan penilaiannya. Sehingga bila formulir disodorkan kepadanya, maka pimpinan tersebut mencoret seenaknya sendiri atau memberi skor nilai tanpa dipikir lebih matang, dan agar lebih aman biasanya pimpinan memberikan nilai yang lebih tinggi. Akibat penilaian yang kurang serius tersebut tentunya hasil penelitian tidak mencerminkan hasil yang sesungguhnya.

c. *Recency Effect*

Yaitu kesan yang terakhir, penilai cenderung mengambil kesimpulan dari kesan terakhir yang terakhir dari orang yang dinilai. Jika yang dinilai memberikan kesan yang terbaik, maka sang penilai tersebut akan memberikan angka yang tinggi demikian pula sebaliknya.

d. Kolusi – Nepotisme

Tidak mustahil dalam penilaian kinerja terjadi kolusi dan atau nepotisme. Kolusi dapat saja dalam bentuk perselingkuhan atasan dengan bawahan, dalam artian dengan perselingkuhan tersebut atasan tak berdaya menilai bawahan dengan obyektif. Sementara bentuk nepotisme dalam konteks ini dapat saja seorang pimpinan atau penilai memberikan nilai yang lebih tinggi kepada orang yang mempunyai hubungan keluarga dengan si penilai, seperti hubungan keluarga, hubungan agama, suku, daerah, kelompok, golongan.

2.2.6 Unsur-unsur yang Dinilai

Menurut Hasibuan (2001 : 95) unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai antara lain adalah:

- a. Kesetiaan
Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- b. Prestasi Kerja
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- c. Kejujuran
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
- d. Kedisiplinan
Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- e. Kreativitas
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna.
- f. Kerja Sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

k. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.2.7 Subjek & Objek Penilaian

Dalam melaksanakan Penilaian Prestasi Kerja ditentukan terlebih dahulu Subjek dan objek penilaian. Samsudin (2006 : 166-168) mengutarakan definisinya sebagai berikut:

a. Subjek Penilaian

Subjek penilaian adalah Pejabat Analis Penilaian Prestasi Kerja Sub Direktorat Pengadaan PNS, dan penilaian bersifat individual. Perlu kita ingat

bahwa setiap unit/divisi mempunyai karakteristik sendiri sehingga setiap Pejabat Analis yang meneliti menyediakan parameter yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya.

b. **Objek Penelitian**

Objek penilaian adalah dimensi perusahaan yang dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. Penentuan objek penelitian tentu saja tidak akan mencakup semua objek yang ada. Hanya faktor utama saja yang perlu, berulang, penting, dan bersifat strategis yang pantas dijadikan objek penilaian.

2.2.8 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja ditegaskan oleh Robbins (2002 : 263):

a. **Esai tertulis**

Metode yang paling mudah untuk menilai suatu kinerja adalah dengan menulis sebuah narasi yang menggambarkan kelebihan, kekurangan, prestasi waktu lampau, potensi dan saran-saran mengenai seorang karyawan untuk perbaikan.

b. **Keadaan Kritis**

Metode keadaan kritis memfokuskan perhatian si penilai pada perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara sebuah pekerjaan efektif dan tidak efektif

c. **Grafik Skala Penilaian**

Salah satu metode tertua dan terpopuler untuk penilaian adalah dengan menggunakan Grafik skala Penilaian. Di dalam metode ini, dicatat faktor-faktor kinerja, seperti kualitas dan kuantitas kerja, tingkat pengetahuan, kerja sama, loyalitas, kehadiran, kejujuran, dan inisiatif.

d. **Skala Peningkatan Perilaku**

Skala ini mengkombinasikan elemen penting dari metode keadaan kritis dengan metode Grafik skala Penilaian: Si penilai menilai para bekerja berdasarkan hal-hal dalam rangkaian kesatuan, tetapi poin-poinnya merupakan

contoh-contoh perilaku aktual di dalam pekerjaan, bukan sekadar deskripsi atau ciri-ciri umum.

e. Perbandingan multipersonal

Metode ini mengevaluasi satu kinerja individu dengan membandingkannya dengan individu lainnya.

Menurut Hasibuan (2001 : 97) mengemukakan bahwa metode penilaian prestasi karyawan dapat dilakukan dengan metode modern, yaitu:

a. *Assesment Centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih obyektif dan indeks kinerja yang diperoleh sesuai dengan fakta atau kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dll.

b. *Management by Objective*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset Accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja yang dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat juga maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

Sedangkan menurut Siagian (1995: 233 – 246), metode penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan metode yang berorientasi ke masa depan:

a. *Self Appraisal* (Penilaian diri sendiri), setiap pegawai akan dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologisnya, berarti ia akan

mampu untuk menilai dirinya sendiri termasuk potensinya baik hal-hal yang bersifat positif maupun negatif

- b. *Management By Objectives* (Manajemen Berdasarkan sasaran), dengan cara melibatkan pegawai dalam menentukan berbagai sasaran prestasi kerja yang ingin dicapai dan ukuran-ukuran obyektif yang digunakan dalam kurun waktu tertentu di masa depan. Sehingga pegawai akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pencapaian sasaran tersebut dibandingkan bila sasaran dan ukuran tersebut hanya ditentukan oleh atasannya.
- c. *Psychological appraisal* (penilaian psikologis), dilakukan dengan cara wawancara yang mendalam, tes psikologi, diskusi dengan supervisor. Cara tersebut dapat memperkirakan prestasi kerja pegawai bersangkutan di masa depan dengan melakukan penilaian intelektualnya, emosi dan motivasinya yang berhubungan dengan pekerjaannya. Keterandalan metode ini akan tergantung dari tingkat pengetahuan dan ketrampilan serta pengalaman psikolog yang menilainya.
- d. *Assesment centers* (pusat-pusat penilaian), teknik ini digunakan untuk menilai para manajer tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi. Bentuk dari penilaian seperti tes psikologi, tes toleransi terhadap tekanan dan ketidakjelasan, kreativitas, wawancara yang mendalam, dan simulasi. Keunggulannya, baik untuk digunakan dalam menentukan program pengembangan karir pegawainya, penempatan pegawai, promosi dan mutasi. Kelemahannya, biaya yang besar dan waktu yang lama.

2.2.9 Metode Penelitian

2.2.9.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif. Karena penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran akurat mengenai fakta yang terjadi di lapangan. Menurut Moch. Nazir (1996 : 63) tujuan dari metode penelitian deskriptif adalah ” Membuat Deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan

akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki”.

2.2.9.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan ini menggunakan pendekatan kualitatif. Suatu penelitian kualitatif lebih menekankan kepada fakta-fakta empirik yang bentuk datanya berupa kata-kata, gerakan-gerakan isyarat, maupun nada-nada yang diperoleh dari nara sumber tentang fenomena yang sedang diteliti (Neuman: 1997; 328). Pada penelitian kualitatif juga jarang terdapat prosedur-prosedur atau tahap-tahap yang distandardisasikan. Alur berpikir ataupun alur penelitian pada penelitian kualitatif ini tidaklah linear akan tetapi lebih kepada alur non-linear atau lebih bersifat siklus (*cyclical*). Pada penelitian ilmu-ilmu sosial penelitian ini sering dipakai untuk merefleksikan keadaan sebenarnya pada dunia nyata secara empiris.

Pada penelitian ini, penelitian kualitatif yang dipakai ialah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Jenis ini sering disebut juga dengan penelitian participant observation. Pada jenis penelitian ini data didapatkan dengan menemui langsung narasumber dan melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*). Hal ini merupakan interaksi sosial langsung dalam suatu lingkungan yang alami.

Karena teknik dalam mengumpulkan data melalui wawancara dan telaah dokumen dapat membuat penafsiran dan interpretasi mengenai masalah yang sedang dikaji. Hal ini sejalan dengan pendapat Kirk dan Miller (1986 : 9) yang mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah :

Tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

2.2.10 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung berupa wawancara. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui metode telaah dokumen yaitu data yang telah diteliti dan dikumpulkan dari kantor Badan Kepegawaian Negara khususnya di Sub Direktorat Pengadaan PNS.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam skripsi ini adalah :

a. Telaah Dokumen

Yaitu teknik pengumpulan data dari sumber-sumber tertulis yang bersifat teoritis seperti buku, dokumen dan literatur terkait lainnya.

b. Studi Lapangan

Seperti telah disinggung di atas pada penelitian ini menggunakan penelitian lapangan, yaitu dengan teknik pengumpulan data dengan jalan terjun atau turun langsung ke lokasi untuk mengamati permasalahan yang diteliti, dan melakukan wawancara mendalam. Studi lapangan dilakukan dengan cara:

- Wawancara (*indepth interview*). Dalam melakukan wawancara ini yang digunakan ialah teknik *structured interviewing*. Pada teknik ini penelitian dilakukan dengan menanyakan permasalahan-permasalahan yang akan di teliti dengan pertanyaan-pertanyaan yang telah terstruktur. Hal ini berarti pertanyaan-pertanyaan penelitian telah dipersiapkan dengan baik dan merupakan materi yang akan ditanyakan kepada responden atau narasumber. Beberapa tuntunan dalam teknik ini ialah; tidak terlibat pada penjelasan yang terlalu panjang lebar; tidak menyimpang dari penelitian yang diteliti, urutan pertanyaan dan pemberian pertanyaan; tidak membiarkan orang lain menginterupsi wawancara dengan opini-opini atau pendapat-pendapat orang tersebut, atau menjawab pertanyaan yang diberikan kepada responden; tidak menyarankan suatu jawaban atau menuntun pada suatu jawaban tertentu; tidak menginterpretasikan arti dari pertanyaan; dan tidak mengimprovisasi pertanyaan-pertanyaan sehingga melebar pada topik-topik lain (Denzin: 2000; 649-651).

Wawancara atau interview adalah metode dimana dua orang atau lebih secara fisik langsung berhadap-hadapan, dan menggunakan saluran komunikasi dengan lancar. Wawancara dalam penelitian ini akan menggunakan teknik wawancara yang terkontrol (*interview guide*). Pedoman wawancara (*interview guide*) dipakai dengan harapan bahwa pertanyaan yang diajukan lebih sistematis, relevan, dan terkontrol. Adapun maksud dari wawancara ini sebagaimana ditegaskan oleh Lincoln dan Guba (1985 : 266), antara lain:

Mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami di masa yang lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Adapun jenis wawancara yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah *Pendekatan Menggunakan Petunjuk Umum Wawancara*. Maleong (2000:136) mendefinisikannya sebagai:

Jenis wawancara yang mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara. Penyusunan pokok-pokok itu dilakukan sebelum wawancara. Pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan.

2.2.11 Lokasi Penelitian

Tempat melakukan penelitian mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja ini ialah Sub Direktorat Pengadaan PNS Badan Kepegawaian Negara Jakarta. Badan Kepegawaian Negara ialah lembaga pemerintah non departemen yang mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi di bidang kepegawaian sehingga tercipta kelancaran pemerintahan. Maka BKN dapat dijadikan tolak ukur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai mengingat perannya dalam mengadministrasi pegawai-pegawai pada instansi pemerintahan.

2.2.12 Narasumber

Penelitian ini akan menggunakan pejabat pelaksana penilaian prestasi kerja di Badan Kepegawaian Negara, atasan pejabat pelaksana dan tentunya staf yang dinilai khususnya pada Direktorat Pengadaan PNS sebagai *Key Informant* karena kapasitasnya sebagai pejabat yang bertugas dan tentunya paham betul mengenai seluk beluk pelaksanaan penilaian prestasi kerja di BKN.

2.2.13 Proses Penelitian

Untuk membuat penelitian ini menjadi sistimatis maka penelitian ini akan dibagi ke dalam empat tahap, Maleong (2002 ; 109) yaitu tahap sebelum ke lapangan, Pekerjaan lapangan, analisis data, dan penulisan laporan. Persiapan sebelum ke lapangan pada penelitian ini yaitu mengkonfirmasi perizinan penelitian di Sub Direktorat Pengadaan PNS Badan Kepegawaian Negara. Selain itu juga menentukan siapa narasumber untuk membantu pengumpulan data penelitian ini. Dan terakhir adalah mempersiapkan wawancara dengan narasumber tersebut, termasuk di dalamnya adalah konfirmasi waktu, pedoman wawancara, dan etika.

Pekerjaan Lapangan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data-data yang diperlukan sebagai penunjang. Termasuk di dalamnya ialah wawancara dengan narasumber dan mengumpulkan dokumen terkait dengan penelitian. Setelah itu adalah analisis data. Data-data yang telah ada dikumpulkan untuk kemudian diinterpretasikan dengan menggunakan konsep yang ada.