

## 2. RUANG LINGKUP PENELITIAN

### 2.1. Sejarah BPSDM

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM merupakan organisasi baru hasil pengembangan dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan HAM. Pusdiklat dibentuk pada Tahun 1975 berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Nomor YS.4/3/7 Tahun 1975. Secara fisik pada saat itu Pusdiklat belum memiliki sarana dan prasarana khusus untuk pelaksanaan diklat, sehingga penyelenggaraan diklat dilakukan bekerjasama dengan pihak lain baik swasta maupun dengan pemerintah. Penyelenggaraan diklat yang pertama dilaksanakan adalah Diklat BHP Tingkat I, Penataran Tenaga Teknis Tahanan Imigrasi bekerjasama dengan Pusat Pendidikan Hukum TNI AD. Pada tahun 1978, telah tersedia prasarana berupa gedung berlantai 6 yang terletak di Jalan Batu Tulis Raya No. 11 Jakarta Pusat. Namun demikian perkembangan fasilitas yang tersedia tersebut belum sepenuhnya dapat menampung seluruh kegiatan diklat, sehingga program diklat masih menggunakan tempat instansi lain. Pada tanggal 29 Oktober 1987, pembangunan gedung Pusdiklat yang terletak di Jalan Raya Gandul Cinere, Depok yang populer dengan sebutan Kampus Pengayoman telah resmi menjadi tempat pusat mendidik dan melatih pegawai Departemen Kehakiman.

Sejalan dengan fungsi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai salah satu pilar pemerintah dibidang penegakan Hukum dan HAM, maka menjadi tugas pokok dan fungsi Pusdiklat Pegawai Departemen Hukum dan HAM untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas aparatur dimasa yang akan datang. Dengan dasar pemikiran tersebut, maka Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai ditingkatkan Eselonnya menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum berdasarkan Peraturan Presiden RI No. 91 Tahun 2006 Tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara RI tanggal 2 November 2006. Badan ini dibentuk dengan pertimbangan:

- a. Adanya spesifikasi keilmuan atau pengetahuan teknis operasional yang berbeda, yang tidak dapat diperoleh dari pendidikan universitas dan pendidikan formal lainnya;

- b. Badan ini memiliki peran dan program yang strategis guna meningkatkan kinerja kelembagaan dan kualitas sumber daya manusia, serta melakukan percepatan profesionalitas pegawai yang dilakukan secara sistematis;
- c. Badan ini juga bertugas untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia dan kelembagaan yang dapat terus diintegrasikan dan disosialisasikan.

## **2.2. Visi, Misi dan Sasaran**

Dengan berpedoman pada visi dan misi Departemen Hukum dan HAM dalam mewujudkan tujuan dan sasaran pembangunan nasional, maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM memiliki:

### **1. Visi**

untuk menjadikan sumber daya manusia hukum dan HAM berkualitas.

### **2. Misinya antara lain:**

- a. Menyelenggarakan pengembangan di bidang kepemimpinan dan manajemen.
- b. Menyelenggarakan pengembangan di bidang teknis.
- c. Menyelenggarakan pengembangan di bidang fungsional dan Hak Asasi Manusia.
- d. Menyelenggarakan kerjasama pengembangan sumber daya manusia hukum dan HAM.
- e. Memberikan dukungan penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia Hukum dan HAM.

### **3. Tugas Pokoknya**

adalah melaksanakan pengembangan SDM di bidang hukum dan HAM

### **4. Sasaran dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM antara lain:**

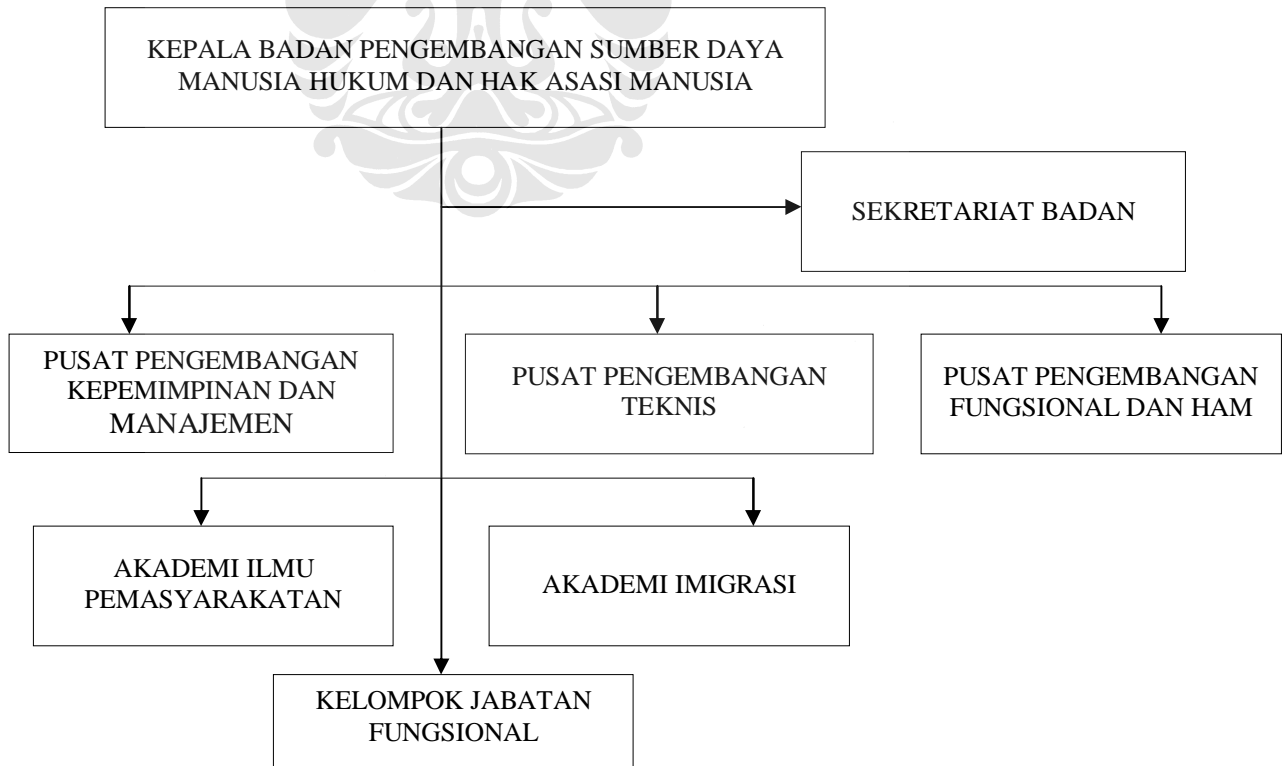
- a. Terbentuknya sumber daya manusia Hukum dan HAM yang profesional, kreatif, inovatif, dinamis dan berwawasan ke masa depan.
- b. Terciptanya pendidikan dan pelatihan di bidang Hukum dan HAM sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pengetahuan.
- c. Terciptanya pendidikan teknis dan fungsional hukum dan HAM yang memenuhi standar kompetensi nasional dan internasional.

- d. Terciptanya diklat dengan sistem belajar jarak jauh sehingga sumber daya manusia aparatur yang bertugas di unit pelaksana teknis dapat mengikuti diklat.
- e. Terwujudnya kerjasama diklat dengan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan dan pelatihan dari dalam dan luar negeri dalam rangka peningkatan sumber daya manusia di bidang Hukum dan HAM.

### 2.3. Struktur Organisasi BPSDM Hukum dan HAM

Struktur organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia di atur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.09-PR.07.10 Tahun 2007, tanggal 20 April 2007, antara lain menguraikan satuan kerja di bawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM. Masing-masing Pusat mempunyai tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam menerapkan efektif dan efisiensi dilakukan pembagian tugas pada masing-masing pusat pengembangan.

Tabel : 2.1. Struktur Organisasi BPSDM Hukum dan HAM



Sumber : Selayang Pandang BPSDM 2007

## 2.4. Tugas Pokok dan Fungsi

Badan pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dibentuk berlandaskan:

1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 91 Tahun 2006 tentang perubahan kelima atas Peraturan Presiden Nomor 10 tahun 2005 tentang unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia.
2. Surat Menpan RI No. B/941/M.PAN/2007 tentang Penyempurnaan rancangan peraturan Menhukham tanggal 16 April 2007.
3. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor M.04.PR.07.10 tahun 2007 tanggal 20 April 2007, tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan kebijakan Departemen pelaksanaan program kerja pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia;
2. Perumusan standar, pedoman, kriteria dan prosedur pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia;
3. Koordinasi dan kerja sama pengembangan sumber daya manusia dibidang hukum dan hak asasi manusia;
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi;
5. Pelaksanaan urusan administrasi di lingkungan Badan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari:

### **1. Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan:**

- a. Pelaksanaan koordinasi dan penyusunan rencana, program kerja dan anggaran, evaluasi, penyusunan pelaporan dan kehumasan serta kerjasama pengembangan sumber daya manusia dibidang hukum dan hak asasi manusia.
- b. Pengelolaan urusan kepegawaian, tata usaha, administrasi pendidikan dan pelatihan serta administrasi jabatan fungsional.

- c. Pengelolaan urusan keuangan
- d. Pengelolaan urusan perlengkapan, rumah tangga, pengamanan, pengangkutan dan perpustakaan serta kearsipan.

**2. Pusat Pengembangan Kepemimpinan dan Manajemen menyelenggarakan fungsi:**

- a. Penyiapan perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen.
- b. Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen.
- c. Perumusan bahan pembinaan pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen
- d. Penyusunan rencana dan program pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen
- e. Penyiapan bahan koordinasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen dengan instansi terkait dan pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan
- f. Penyiapan bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyusunan laporan di lingkungan pusat.

**3. Pusat Pengembangan Teknis menyelenggarakan fungsi :**

- a. Penyiapan perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis;
- b. Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis;
- c. Perumusan bahan pembinaan pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis;
- d. Penyusunan rencana dan program pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis;
- e. Penyiapan bahan koordinasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis dengan instansi terkait dan pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan;

- f. Penyiapan bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyusunan laporan di lingkungan pusat.

#### **4. Pusat Pengembangan Fungsional dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi:**

- a. Penyiapan perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia;
- b. Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia;
- c. Perumusan bahan pembinaan pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia;
- d. Penyusunan rencana dan program pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia;
- e. Penyiapan bahan koordinasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia dengan instansi terkait dan pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan;
- f. Penyiapan bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyusunan laporan di lingkungan pusat.

#### **5. Akademi Ilmu Pemasarakatan**

Akademi Ilmu Pemasarakatan (AKIP) didirikan berdasarkan Keputusan Presiden R.I Nomor :270/1964 tanggal 24 Oktober 1964, dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan mendesak sumber daya manusia di bidang pemasarakatan, berkenaan dengan adanya perubahan sistem perlakuan terhadap pelanggar hukum di Indonesia dari sistem kepenjaraan menjadi sistem pemasarakatan. Akademi Ilmu Pemasarakatan adalah akademi kedinasan setingkat Diploma III yang berkualifikasi Ahli Madya di bidang Ilmu Pemasarakatan.

#### **6. Akademi Imigrasi**

Akademi Imigrasi berdiri pada tanggal 21 Desember 1962 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor JP.17/59/11 tahun 1962, dimana pembentukannya merupakan konsekuensi logis akan kebutuhan aparaturnya keimigrasian

yang terampil dan profesional. Akademi Imigrasi adalah akademi kedinasan setingkat Diploma III yang berkualifikasi Ahli Madya di bidang Imigrasi.

## **2.5. Program Kegiatan**

Pengembangan sumber daya manusia Hukum dan HAM meliputi pengembangan internal, yaitu bagi pegawai Departemen Hukum dan HAM dan pengembangan eksternal di bidang Hukum dan HAM pada Lembaga Pemerintah Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pemerintah Daerah dan masyarakat. Tugas pokok BPSDM meliputi bidang Kepemimpinan, Manajemen, Teknis, Fungsional, Hak Asasi Manusia, Kerjasama Hukum dan HAM, serta Pendidikan dan Pelatihan Jarak Jauh.

### **a. Program kegiatan pada Pusat Pengembangan Kepemimpinan antara lain:**

Kegiatan diklat yang dimaksudkan memenuhi kualifikasi jabatan struktural meliputi Diklat Kepemimpinan TK. I, II, II, dan IV dan Diklat Kader Pimpinan Departemen Hukum dan HAM Tingkat I dan II

### **b. Program kegiatan pada Pusat Pengembangan Manajemen:**

Adalah kegiatan pelatihan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan manajerial pegawai seperti : Pelatihan manajerial tingkat utama, madya dan tingkat mula. Kegiatan non pelatihan antara lain, pengembangan program pelatihan, pengembangan kurikulum pelatihan, pengembangan standarisasi dan metode pelatihan.

### **c. Pusat Pengembangan Teknis** mempunyai program kegiatan pelatihan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis substansi pegawai antara lain:

1. Pelatihan Teknis bidang Pemasarakatan,
2. Pelatihan Teknis bidang Keimigrasian,
3. Pelatihan Teknis bidang Administrasi Hukum Umum,
4. Pelatihan Teknis bidang Hak Kekayaan Intelektual dan,
5. Pelatihan Teknis bidang Peraturan Perundang-undangan.

**d. Program Pengembangan Fungsional:**

Kegiatan diklat yang mempunyai tujuan untuk menduduki jabatan fungsional bekerjasama dengan instansi pembina jabatan fungsional seperti, Widayiswara, Perancangan Perundang-undangan, Arsiparis, Pustakawan, Pranata Komputer, Paramedis, Auditor, Pemeriksa Hak Kekayaan Intelektual, Peneliti dan lain-lain.

**e. Program Pengembangan Hak Asasi Manusia**

Kegiatan pelatihan yang mempunyai tujuan pada peningkatan pemahaman dan perwujudan hak asasi manusia disegala aspek kehidupan, seperti:

1. pelatihan HAM bagi seluruh komponen masyarakat
2. pelatihan TOT HAM bagi seluruh komponen masyarakat
3. sosialisasi dan implementasi Rencana Aksi Nasional HAM (RANHAM)

**f. Program Pengembangan Kerjasama Hukum dan HAM, dalam bentuk:**

1. Melaksanakan kerjasama pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia dengan instansi lain baik didalam maupun diluar negeri.
2. Melaksanakan dan mengembangkan kerjasama pendidikan dan pelatihan Hukum dan HAM dengan instansi lain baik di dalam maupun diluar negeri
3. Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan rintisan gelar bekerjasama dengan universitas/Perguruan Tinggi Negeri baik di dalam maupun diluar negeri.

**g. Program Pengembangan Diklat Jarak Jauh**

1. Kegiatan diklat yang mempunyai tujuan pada meningkatkan kemampuan dan ketrampilan manajerial pegawai, teknis substansi dan meningkatkan kesempatan memperoleh diklat bagi pegawai Departemen Hukum dan HAM di seluruh Indonesia.
2. Mengembangkan Modul Diklat, sistem dan standarisasi diklat, dan kompetensi tenaga pengajar

**2.6. Profil Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM**

Untuk mengetahui lebih lanjut profil pegawai yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, berikut disampaikan sebaran pegawai dari berbagai kriteria sebagai berikut:

1. Jumlah Pegawai berdasarkan Golongan



Tabel 2.2. Jumlah Pegawai berdasarkan golongan

Unit Organisasi	Gol IV	Gol III	Gol II	Jumlah
Sekretariat	6	52	30	88
PPKM	4	15	6	25
PPFH	2	16	6	24
PPT	2	19	7	28
AKIP	1	22	2	25
AIM	-	10	9	19
Jumlah	14	134	49	209

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan Tahun 2008

Berdasarkan tabel diatas diketahui jumlah pegawai yang bergolongan III adalah yang terbanyak yaitu 134 orang atau 64%, disusul dengan golongan II sebanyak 49 orang atau 23.5%, kemudian golongan IV sebanyak 14 orang atau 12.5%.

2. Jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 2.3. Jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan

No	Unit Organisasi	Pendidikan							Jumlah
		S3	S2	S1	D3	SMA	SLTP	SD	
1	Sekretariat	1	9	28	8	40	1	1	88
2	PPKM	-	6	10	1	8	-	-	25
3	PPFH	-	4	9	3	8	-	-	24
4	PPT	-	2	16	2	8	-	-	28
5	AKIP	-	5	9	3	8	-	-	25
6	AIM	1	3	6	1	8	-	-	19
7	Jumlah	2	29	78	18	80	1	1	209

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan Tahun 2008

Dari tabel diatas diketahui bahwa tingkat pendidikan yang paling dominan di BPSDM adalah tingkat SLTA atau 80 orang atau 38.3% dari jumlah pegawai yang ada, disusul kemudian oleh pendidikan S1 yaitu 78 orang atau 37.3%, tingkat S2 sejumlah 29 orang atau 13.9 %, tingkat D3 sejumlah 18 orang atau 8.6%, S3 2 orang atau 1.0%, kemudian SLTP dan SD masing-masing 1 orang atau 0.5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan di BPSDM masih belum merata, BPSDM sebagai wadah pengembangan SDM harus lebih meningkatkan programnya melalui

pendidikan formal, kursus, pelatihan dan sebagainya dalam upaya meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi.

3. Jumlah pegawai berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.4. Jumlah pegawai berdasarkan jabatan

Unit Organisasi	Jabatan/Eselon					Jumlah
	I	II	III	IV	V	
Sekretariat	1	1	4	12	-	18
PPKM	-	1	3	6	-	10
PPFH	-	1	3	6	-	10
PPT	-	1	3	6	-	10
AKIP	-	-	1	2	5	8
AIM	-	-	1	2	5	8
Jumlah	1	4	15	32	10	64

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan Tahun 2008

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa jumlah terbanyak yang menduduki adalah eselon IV yaitu 32 orang atau 53%, disusul kemudian oleh eselon III sebanyak 15 orang atau 23.5%, eselon V sebanyak 10 orang atau 15.6%, eselon II 4 orang atau 6.3% dan eselon I sebanyak 1 orang atau 1.6%.

4. Jumlah pegawai berdasarkan jenis kelamin

Dapat dilihat pada tabel dibawah ini jenis kelamin yang paling dominan di BPSDM adalah laki-laki sejumlah 126 orang atau 60.3%, sedangkan perempuan hanya 83 orang atau 39.7%.

Tabel 2.5. Komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin

No	Unit Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	Sekretariat	45	43	88
2	PPKM	16	9	25
3	PPFH	14	10	24
4	PPT	22	6	28
5	AKIP	19	6	25
6	AIM	10	9	19
7	Jumlah	126	83	209

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan 2008

## 2.7. Fasilitas BPSDM Hukum dan HAM

Menempati areal seluas  $\pm$  11 hektar yang mulai ditempati pada 29 Oktober 1987, Badan Pengembangan Sumber Daya Hukum dan HAM telah beberapa kali mengalami renovasi dan perluasan atau penambahan fasilitas, baik gedung perkantoran, sarana penginapan, sarana olahraga maupun rekreasi. Adapun fasilitas yang ada sebagai berikut :

- a. Gedung kelas 3 lantai yang terdiri dari 36 ruangan besar dan kecil berkapasitas 2500 orang.
- b. Gedung perkantoran yang dimiliki sebanyak 3 unit yang masing-masing terdiri atas 3 lantai.
- c. Gedung serbaguna yang terdiri dari 3 lantai yang telah dilengkapi dengan perpustakaan yang mengoleksi  $\pm$  4000 judul buku, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang seminar dan kafetaria.
- d. Auditorium terdiri dari 2 lantai yang mampu menampung 1700 orang dengan dilengkapi sarana audio visual lengkap dan modern.
- e. Asrama, untuk menunjang kenyamanan peserta diklat, BPSDM Hukum dan HAM memiliki asrama peserta sebanyak 6 unit, masing-masing terdiri dari 4 lantai dengan kapasitas tampung hingga mencapai 360 orang. Gedung asrama peserta juga memiliki asrama tambahan untuk latihan sebanyak 6 unit terdiri dari 3 lantai yang mampu menampung 540 orang, serta gedung asrama eksekutif berlantai 3 dan 4 sebanyak 3 unit dengan kapasitas 190 orang.
- f. Ruang Fitnes dan karaoke sebagai sarana rekreasi
- g. Guest House untuk tamu VIP terdiri dari 4 kamar tidur dan lobby yang representatif.
- h. Kantin 2 lantai bagi Taruna AKIP dan AIM serta peserta pelatihan
- i. Lapangan tenis yang dilengkapi dengan ruang ganti dan kamar mandi, Lapangan bola basket dan Volley.
- j. Masjid seluas 676 m<sup>2</sup> dengan kapasitas 500 jamaah.

### 3. KERANGKA TEORI

Untuk mendapatkan kerangka teori terhadap materi yang akan dibahas, telah dilakukan studi pustaka yang terdiri atas konsep-konsep dan teori-teori, yang digunakan sebagai landasan pemikiran dalam melakukan pembahasan penelitian, sehingga akan didapatkan hasil penelitian yang lebih optimal.

#### 3.1. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*Performance Management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara karyawan, manager dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (penyelia atau manajer) dan anggota staf. Armstrong (1998) berpendapat, manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut:

1. Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama : dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara manajer dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.
2. Sebuah proses : manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang tersebut

untuk mencapai hasil-hasil kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif.

3. Saling pengertian: untuk meningkatkan kinerja, setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tinggi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.
4. Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia. Manajemen kinerja mempunyai tiga fokus. Pertama, bagaimana manajer dan pimpinan kelompok dapat bekerja secara efektif dengan siapa saja yang ada di sekitarnya. Kedua, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para manajer dan team kerjanya. Dan ketiga, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerjanya.
5. Pencapaian : manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Sistem manajemen kinerja yang efektif adalah sebuah proses yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya, dengan membantu manajer dan karyawan melakukan pekerjaannya dengan cara yang semakin baik (Bacal, 2005). Manajemen kinerja merupakan alat mencapai sukses, yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer dan karyawan untuk mencapai sukses.

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan baik akan dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya demikian pendapat Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2005:15).

Menurut Robbins (1996:75) kinerja pegawai dapat dilihat dalam 3 kriteria yaitu: pertama adalah hasil-hasil tugas individual. Menilai hasil tugas pegawai dapat dilakukan pada suatu badan usaha yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan periode waktu tertentu. Bila karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik. Kedua adalah perilaku, organisasi tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan dan dapat dikatakan sebagai suatu kelompok kerja yang mempunyai perilaku masing-masing berbeda karena itu seorang pegawai dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Ketiga adalah ciri atau sifat pegawai pada umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu, tetapi adanya perubahan-perubahan dan campur tangan pihak luar seperti diadakannya pelatihan akan mempengaruhi kinerja dalam beberapa hal.

Dalam konteks organisasi instansi pemerintah, kinerja diartikan sebagai hasil kerja aparatur pemerintah sebagai bagian dari proses manajemen kerja. Hasil kerja tersebut biasanya ada buktinya, dapat diukur, nyata dan sekaligus menjadi acuan hasil kerja seseorang yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan tingkat pencapaian kerja dalam kurun waktu tertentu.

### **3.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja atau evaluasi kinerja pegawai merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja. Manajemen penilaian kinerja merupakan serangkaian aktivitas selama masa periode penilaian, dan bukan hanya kegiatan pada saat penilaian saja. Manajemen penilaian kinerja menurut Bacal (2005:4) adalah proses komunikasi yang terus menerus antara karyawan dan atasan langsungnya dan ini melibatkan harapan dan pemahaman yang baik tentang tugas yang diberikan pada karyawan, bagaimana kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, bagaimana karyawan dan atasannya bekerja bersama-sama untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja dan bagaimana kinerja itu sendiri diukur.

Seperti yang diungkapkan oleh Werther dan Davis dalam "*Key Element Of Performance Appraisal System*", ada dua elemen yang menentukan penilaian kinerja dalam organisasi yaitu:

- a. Sistem penilaian memerlukan standar dengan melaksanakan *benchmarks* kembali serta pengukuran kinerja. Standar yang efektif sangat berhubungan dengan hasil yang diwujudkan oleh masing-masing pekerjaan.
- b. Evaluasi kinerja juga memerlukan pengukuran kinerja yang dapat dipercaya.

Elemen pertama adalah bagaimana kinerja harus mempunyai standar, melaksanakan *benchmarks* agar penilaian kinerja menjadi efektif, dan hasil yang dicapai sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan, sedangkan elemen kedua menjelaskan bagaimana evaluasi tersebut dapat dipercayai sebagai laporan penilaian perilaku serta menentukan kinerjanya. Proses penilaian kinerja bisa membantu organisasi mengimplementasikan sasaran organisasi. Selain itu proses tersebut menggambarkan bagaimana rencana strategis dapat dihubungkan dengan penilaian kinerja individu maupun unit-unit organisasi. Proses penilaian untuk mengestimasi atau menetapkan standar nilai kerja, kualitas kerja, selain itu imbalan yang diberikan dikaitkan dengan hasil kinerja.

Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan kontrol atau pengawasan dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman (Armstrong, 1998:194). Kegiatan penilaian kinerja difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang memperkerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Tolok ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuan. Tolok ukur dapat dirumuskan melalui analisis jabatan dengan mengurai visi, misi dan tujuan organisasi menjadi uraian jabatan dan atau sasaran kinerja. Uraian jabatan disusun berdasarkan hasil kerja yang diharapkan dari jabatan tersebut. Uraian jabatan dapat diuraikan lebih rinci lagi dalam bentuk rencana tindak kinerja dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian tolok ukur dapat dirumuskan melalui dua pendekatan yaitu

pendekatan analisis jabatan dan pendekatan sasaran kinerja. Syarat-syarat penilaian dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputarbalikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

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 prestasi kerja menunjukkan hasil sebaliknya, hal ini berarti pelaksanaan pekerjaan kurang baik. Menurut Hall (Samsudin, 2006:162), penilaian prestasi kerja merupakan proses berkelanjutan dalam menilai kualitas kerja pegawai dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja pegawai dalam organisasi. Melalui penilaian itu manajer dan organisasi dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

Dessler (1998:3) mengemukakan pendapat tentang penilaian kinerja sebagai berikut penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah yaitu : mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa anda, kita dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar pekerjaan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan; ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian. Ketiga, penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik; di sini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut .

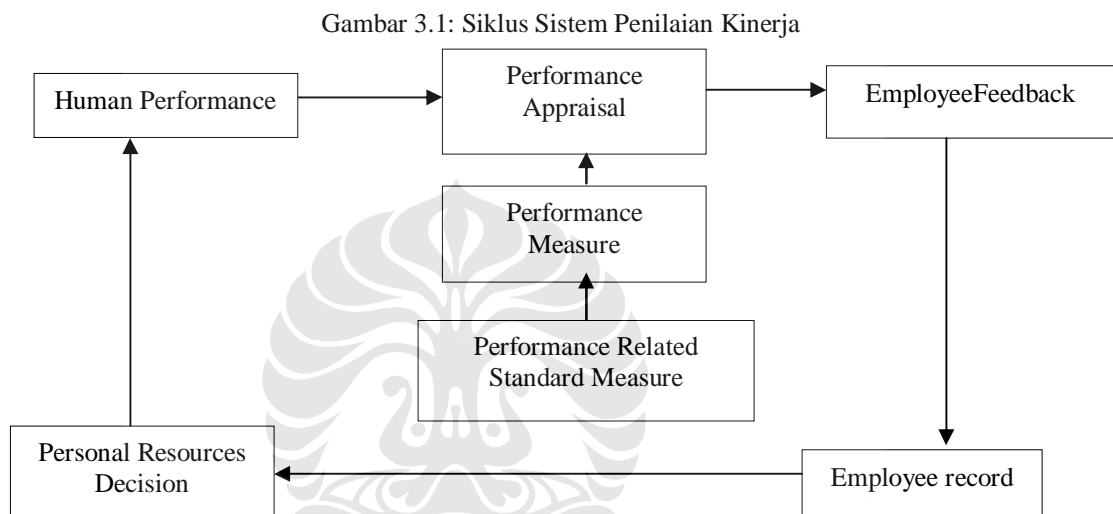
Penilaian kinerja merupakan alat untuk kepentingan administrasi kepegawaian, sehingga dengan demikian perlu disusun mekanismenya dengan baik. Sistem penilaian kinerja harus dilengkapi dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian yang jelas sehingga dapat membedakan orang yang benar-benar berprestasi baik dengan yang tidak berprestasi sehingga seyogyanya memenuhi beberapa persyaratan umum seperti: spesifik (mempunyai pengertian tidak ambigu), measurable (dapat diukur), realistis (tidak terlalu sulit untuk



- dicapai), menantang (tidak terlalu mudah), time limit (menunjukkan batas waktu yang jelas untuk mencapainya);
2. Tidak memberikan penilaian yang terlalu mahal atau terlalu murah atau cenderung netral;
  3. Faktor yang dipilih jelas kaitannya dengan pelaksanaan tugas.

Werther dan Davis (1996:341) menjelaskan melalui suatu bagan mengenai elemen-elemen pokok dari sistem penilaian prestasi kerja yang efektif, sebagai berikut :



Sumber : Werther, B. William and Keith Davis, 1996. *Personnel Management and Human Resource*, 2<sup>nd</sup> ed., Singapore :McGraw Hill Book Company.

Menurut bagan diatas, sistem penilaian kinerja terdapat beberapa sub sistem yaitu penilaian kinerja harus mempunyai keterkaitan langsung dengan standard pekerjaan yang yang harus dicapai. Standar pekerjaan hendaklah berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan pada pemangku jabatan. Penilai kinerja hendaknya mempunyai kriteria pengukuran yang dapat diandalkan untuk setiap prestasi kerja. Jika prestasi kerja atau kriteria pengukuran tidak terkait dengan prestasi kerja karyawan, maka evaluasi tidak menjadi akurat/bias. Sub sistem selanjutnya adalah penilaian kinerja harus dapat memberikan umpan balik baik

kepada karyawan maupun kepada karyawan yaitu berupa konseling untuk mengarahkan karyawan agar tidak melakukan kesalahan dalam bekerja.

Sedangkan untuk bagian kepegawaian, berupa hasil-hasil penilaian prestasi pekerjaan selama ini (*employee records*), dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai sumber daya manusia, seperti promosi, demosi, kompensasi, pendidikan dan pelatihan.

Unsur-unsur penilaian yang digunakan dalam menilai akan lebih valid apabila dirumuskan batasan atau pengertiannya sehingga dapat lebih obyektif dalam menilai dan benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Secara umum faktor penilaian kinerja dapat dikategorikan menjadi 4 (empat) kategori sebagai berikut :

- a. *performance* (hasil kerja), yaitu keberhasilan atau pencapaian sasaran tugas dalam jabatan.
- b. *Competency*, yaitu kemahiran atau penguasaan seseorang sesuai dengan tuntutan jabatannya.
- c. *Job behaviour*, yaitu kesediaan untuk menampilkan perilaku kerja yang menunjang prestasi terhadap mentalitas pegawai dalam bekerja;
- d. *Potention*, yaitu kemampuan pribadi yang dapat dikembangkan dan diwujudkan seseorang.

Untuk memastikan bahwa prosedur penilaian berjalan dengan baik maka para penilai sebelum melakukan penilaian perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Dessler. 1995, 528-529) yaitu :

1. Penilaian kinerja harus didasarkan pada analisis yang mendalam seperti yang tercermin dalam standar kinerja spesifik. Dapat digambarkan sebagai berikut:  
**Analisis Pekerjaan      Standar Kinerja      Penilaian Kinerja**
2. Penilaian kinerja hanya akan rasional bila standar kinerja telah dikomunikasikan dan dipahami karyawan.
3. Uraian dimensi-dimensi kinerja seperti (kuantitas dan kualitas) yang perlu dinilai, dan hindari kinerja yang tidak terurai atau penggunaan ukuran global (seperti kinerja menyeluruh).

4. Dimensi-dimensi kinerja yang digunakan hendaknya berdasar atas perilaku, agar semua penilai dapat didukung bukti-bukti yang obyektif dan dapat diamati pada saat menerapkan skala penilaian grafik.
5. Hindari faktor-faktor abstrak (seperti loyalitas, kejujuran) kecuali bila faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan dalam hubungan dengan perilaku yang diamati;
6. Sistem penilaian seyogyanya disahihkan;
7. Meskipun dapat bermanfaat, penilaian subyektif dari para supervisor seyogyanya hanya digunakan sebagai salah satu komponen dari keseluruhan proses penilaian;
8. Para penilai seyogyanya memperoleh pelatihan yang cukup dalam penggunaan teknik-teknik penilaian;
9. Para penilai seyogyanya memiliki hubungan harian yang cukup dengan para karyawan yang dinilai;
10. Apabila memungkinkan penilaian itu hendaknya dilaksanakan lebih dari satu penilai, dan semua penilaian seperti itu hendaknya dilakukan sendiri-sendiri;
11. Sediakan suatu mekanisme untuk menyelesaikan ketidaksepakatan antar supervisor dengan karyawan yang dinilai.

### **3.2.1. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkaitan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin valid dan akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem ini maka semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Tujuan utama proses penilaian prestasi kerja adalah menciptakan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu.

Organisasi menggunakan penilaian kinerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, organisasi dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karier yang lebih tinggi, pemberhentian dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan ketrampilan

kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan training ( Gomez, 2001:226).

Mc Gregor (1960) sebagaimana dikutip oleh Handayani (2005:26) mengelompokkan tujuan penilaian prestasi kerja kedalam 3 (tiga) bidang yaitu :

- a. Tujuan administratif, sebagai upaya untuk pertimbangan promosi, mutasi dan kenaikan gaji.
- b. Tujuan informatif, sebagai upaya memberikan data kepada manajemen tentang kinerja individu pegawai dengan segala kelebihan dan kekurangannya.
- c. Tujuan motivasional, untuk menciptakan pengalaman belajar (*learning experience*) yang memotivasi pegawai untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan Anderson (1993:58) melihat tujuan penilaian kinerja mempunyai dua fungsi yaitu sebagai fungsi evaluasi dan pengembangan.

#### 1. Fungsi Evaluasi

Aktivitas penilaian kinerja digunakan untuk melihat prestasi aktual dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan. Dalam evaluasi ini dapat dibandingkan antar individu, antar tugas, situasi dan lain-lainnya. Konsistensi menjadi sesuatu yang penting dalam hal ini, seperti konsistensi terhadap standar penilaian dan konsistensi pada proses perbandingannya. Data hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar membuat keputusan promosi, transfer dan kenaikan gaji.

#### 2. Fungsi pengembangan

Fungsi penilaian kinerja sebagai fungsi pengembangan lebih luas daripada sekedar fungsi evaluasi. Sebagai fungsi pengembangan, penilaian kinerja memusatkan diri pada pengembangan kinerja karyawan dengan mengidentifikasi wilayah yang harus dikembangkan, menetapkan target kinerja dimasa mendatang dan menyetujui rencana tindak lanjut. Aspek ini juga meliputi pengembangan kapasitas seseorang dengan cara merencanakan pengembangan ketrampilan dan karir karyawan, membantu individu untuk memahami aspirasi pekerjaan dan karir dengan peluang yang ada di organisasi.

Mohrman, Resnick-West dan Lawler (1989) mengidentifikasi kegiatan utama dalam siklus penilaian kinerja yang meliputi kegiatan identifikasi dan desain kinerja, mengukur dan mengevaluasi kinerja, memberikan umpan balik tiap individu, serta kesempatan mendiskusikan kinerja individu dalam rangka membantu meningkatkan kinerja dan menyampaikan informasi tentang manfaat sistem penilaian kinerja dalam organisasi. Umpan balik yang disampaikan harus berupa informasi yang dapat mempengaruhi perilaku kinerja dimasa mendatang. Umpan balik dapat berfungsi sebagai *directional feedback* dan *motivational feedback*. Umpan balik dapat memberikan janji kemungkinan penghargaan (*reward*) atau hukuman (*punishment*) apabila disertai dengan data pendukung yang akurat .

Gill (1977) dan Long (1986) sebagaimana dikutip oleh Handayani (2005:29) dalam penelitiannya juga menjelaskan arti penting *performance appraisal* bagi pihak-pihak yang terlibat baik untuk pegawai yang dinilai (*appraisee*) pihak penilai (*appraiser*) dan bagi organisasi (*organization*). Keuntungan bagi pegawai yang dinilai (*appraisee*) adalah:

1. Standar kinerja/kinerja yang diharapkan menjadi lebih jelas.
2. Umpan balik (*feedback*) yang akurat dan konstruktif terhadap kinerja yang dicapai.
3. Dapat mengetahui dengan baik tentang *performance* dengan kelemahan maupun kelebihan.
4. Dapat meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan, kelebihan dan meminimalkan kelemahan dan kekurangannya.
5. Kesempatan untuk dapat berkomunikasi, berinteraksi dengan manajer tentang pekerjaan dan manfaat ketrampilan dalam bekerja.
6. Memperoleh pandangan dan wawasan yang lebih luas tentang pekerjaan dengan mempelajari tujuan manajer dan prioritasnya.
7. Kesempatan diskusi tentang prospek karier.

Keuntungan bagi pejabat penilai (*appraiser*) apabila penyelenggaraan *performance appraisal* secara teliti dan menyeluruh :

1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan *performance* dari para pegawai.

2. Dapat memahami semangat, harapan, aspirasi, ketakutan dan kecemasan para pegawai dengan lebih baik.
3. Kesempatan untuk menjelaskan tentang tujuan penilaian, prioritas pekerjaan dan memberikan pandangan, pendapat bagaimana kontribusi mereka dalam bekerja.
4. Dapat memberikan perhatian kepada pegawai secara individu, untuk meningkatkan motivasi kerja.
5. Mengembangkan kinerja pegawai
6. Mengidentifikasi pegawai yang akan mendapatkan promosi, demosi, rotasi atau *change of duties*.

Keuntungan penerapan *performance appraisal* bagi organisasi secara keseluruhan :

1. Meningkatkan komunikasi dan interaksi antara pegawai dengan manajer (atasan langsung).
2. Meningkatkan motivasi kerja pegawai secara keseluruhan.
3. Meningkatkan harmonisasi tujuan yang akan dicapai
4. Meningkatkan kinerja organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa proses penilaian prestasi kerja pegawai dalam suatu organisasi apabila dilaksanakan secara efektif, dapat membantu menyelesaikan konflik atau benturan tujuan penilaian prestasi kerja dan yang lebih penting adalah dapat dibangunnya komitmen dari semua pihak dalam organisasi terhadap penilaian prestasi kerja.

Pengelolaan prestasi kerja sebagai proses, sebagai alat untuk mencapai kualitas dan sebagai filosofi manajemen sumber daya, serta sebagai aspek penting yang berkaitan dengan penilaian kualitas dan kinerja dalam konteks individu pegawai maupun organisasi. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja harus dikaitkan dengan faktor psikologis pegawai secara individu dengan memastikan adanya keterkaitan dan keterpaduan misi organisasi pada tiga level yaitu organisasi, unit dan individu.

Hasil penilaian kinerja sangat penting peranannya dalam pengambilan keputusan di bidang personalia sekaligus memberikan umpan balik bagi pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan mereka. Oleh karena itu penilaian kinerja harus

dilakukan secara terbuka, obyektif dan jujur sehingga akurasi hasilnya sangat efektif untuk kelanjutan program pengembangan.

### 3.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1993 : 339) mengemukakan manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

1. *Performance improvement*

Dengan mengetahui kinerja karyawan dari hasil penilaian yang dilakukan, para karyawan dapat diberikan arahan bagaimana memperbaiki atau meningkatkan kinerja sehingga perbaikan yang terus menerus dapat dilakukan

2. *Compensation adjustment*

Membantu pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan kompensasi lainnya.

3. *Placement decisions*

dari hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk pertimbangan mutasi, demosi, maupun promosi, dimana promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. *Training and development needs*

Melalui penilaian kinerja dapat diungkapkan kelemahan individu sehingga dapat ditetapkan jenis pendidikan dan pelatihan yang diperlukan.

5. *Career planning and development*

Umpan balik penilaian kinerja dapat mengarahkan keputusan-keputusan manajemen tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. *Staffing process deficiencies*

Baik atau buruk kinerja pegawai mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* departemen sumber daya manusia.

7. *Feedback to human resources*

Umpan balik mengenai seberapa baik fungsi sumber daya manusia dalam organisasi.

8. *Job design error*

Kinerja yang buruk merupakan fenomena adanya kesalahan dalam desain pekerjaan. Dengan adanya penilaian kinerja, akan dapat mendiagnosa kesalahan ini.

### 3.2.3. Membangun Sistem Penilaian Kinerja

Agar dapat berjalan secara efektif, langkah awal yang perlu dilakukan dalam merancang sistem penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan tujuan dari penilaian kinerja
- b. Menyeleksi metode apa yang akan digunakan dan paling cocok bagi organisasi yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.
- c. Menentukan aspek-aspek yang berhubungan dengan siklus penilaian kinerja dan menentukan hubungan-hubungannya, dimana ada empat prinsip dalam siklus penilaian kinerja menurut Mohrman, Resnick-West dan Lawler (1993:57) yaitu:
  1. *Defining Performance is, or should be;*
  2. *Measuring and evaluating performance;*
  3. *Providing individuals with feedback, and an opportunity to discuss their performance, with a view to helping them to improve their performance;*
  4. *Generating information for use by other system in the organization.*

Dapat diartikan bahwa empat prinsip dalam penilaian kinerja adalah:

1. Menentukan apa itu kinerja dan bagaimana seharusnya;
2. mengukur dan mengevaluasi kinerja;
3. Menyediakan umpan balik bagi individu-individu dan kesempatan untuk berdiskusi mengenai kinerjanya dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan kinerjanya;
4. Hasil dari penilaian kinerja diharapkan dapat digunakan sebagai masukan untuk sistem lain dalam organisasi.

Penilaian kinerja hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja pegawai. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai empat syarat dibawah ini .

1. Harus bersifat *job-related*

Artinya penilaian unjuk kerja pegawai harus berkaitan dengan proses analisis jabatan. Jika penilaiannya tidak "*job-related*" maka tidak akan valid. Dalam



penilaian prestasi kerja, unsur subyektivitas masih selalu ada, misalnya *interpersonal relationship* . dalam penilaian prestasi kerja, yang dinilai bukan "sifat pribadi" saja, tetapi yang dinilai adalah "sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan" dan hal lainnya yang dinilai adalah kemampuan pegawai.

2. Harus bersifat *practical*

Artinya, alat ukur yang dipakai dapat diterapkan dan dimengerti oleh penilai dan juga yang dinilai.

3. Harus mempunyai ukuran baku/standar

Artinya, harus ada tolok ukur yang seragam (*job performance standard*). Jika tidak ada tolok ukur yang baku, dapat terjadi diskriminasi. Standar digunakan sebagai *benchmark* (yaitu suatu tanda yang harus dituju).

4. Menggunakan ukuran yang dapat dipertanggungjawabkan

Alat ukur harus mudah, reliabel (andal), dan valid serta memberi laporan tentang unjuk kerja yang sebenarnya.

### 3.3. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Salah satu prinsip dasar, dan sebagai bagian manajemen kinerja, penilaian kinerja merupakan proses siklikal yang berlangsung dari waktu ke waktu. Upaya awal dalam menghadapi penilaian adalah menyiapkan isi tugas secara keseluruhan, yaitu tujuan pekerjaan dan tugas-tugas atau tugas yang utama (sering disebut prinsip *accountabilities* atau *key result area*) yang dilibatkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Masing-masing tugas utama ini melibatkan sasaran tertentu yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan. Untuk membawa mereka ke luar secara efektif, pemegang jabatan memerlukan tingkat pengetahuan dan ketrampilan tertentu dan harus memperlihatkan kemampuannya di dalam menyelesaikan tugas mereka.

Mengutip pendapat Dick Grote (2002:1-2) dikatakan bahwa terdapat empat fase dalam penilaian kinerja (Hasanuddin: 2005: 279). Keempat fase tersebut adalah :

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal yang biasa digunakan oleh karyawan dan manajernya untuk memulai proses manajemen kinerja. Manajer

dan karyawan bekerja bersama untuk mengidentifikasi apa yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai pada suatu periode yang sedang direncanakan, seberapa baik pekerjaan tersebut dilakukan, dan hal-hal spesifik lainnya, seperti tingkat kewenangan dan pengambilan keputusan bagi pegawai. Biasanya, perencanaan kinerja dilakukan untuk periode satu tahunan, tetapi dapat ditinjau kembali selama proses satu tahun tersebut berjalan.

Perencanaan kinerja ini dituliskan dalam bentuk tujuan, sasaran, dan standar. Inilah yang menjadi rencana kerja pegawai untuk tahun tersebut, yang kemudian digunakan pada pertemuan evaluasi kinerja di akhir periode yang direncanakan. Kalau pegawai memerlukan pengembangan ataupun pelatihan untuk melaksanakan pekerjaannya itu juga akan dicatat. Format dalam rencana tersebut bisa bervariasi, tetapi biasanya dokumen ini harus singkat, jelas dan padat tidak lebih dari beberapa lembar saja. Pegawai dan manajer, keduanya lalu menandatangani dokumen ini untuk menyatakan persetujuan mereka akan isinya.

## 2. *Performance execution* (peninjauan kembali sasaran kerja)

Ialah fase dimana atasan, dalam hal ini adalah pimpinan, mengadakan penilaian kembali terhadap sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan berusaha memotivasi bawahan untuk mencapai sasaran tersebut. Tahap ini merupakan tahap intern berupa diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai untuk memperoleh informasi tentang kemajuan pencapaian unjuk kerja pegawai. Proses peninjauan ini dapat dipergunakan oleh atasan langsung untuk melakukan pembinaan (*conseling*), bimbingan (*coaching*), dan konsultasi terhadap pegawai yang bersangkutan. Pemantauan ini dilaksanakan sebanyak tiga kali (biasanya setiap empat bulan sekali).

## 3. Performance Assesment atau Penilaian Kinerja

Adalah merupakan fase penilaian kinerja dari atasan terhadap bawahannya, ini dilakukan pada akhir proses manajemen unjuk kerja pegawai (akhir tahun). Penilaian dilakukan oleh atasan langsung dengan diketahui oleh pegawai yang bersangkutan dan harus mendapatkan persetujuan dan pengesahan oleh atasan dari atasan langsungnya. Dalam penilaian ini ada dua aspek penilaian,

pertama adalah sasaran individu yang merupakan penjabaran dari sasaran organisasi dan aspek yang kedua adalah aspek perilaku individu.

#### 4. Performance Review (Evaluasi Penilaian Kinerja)

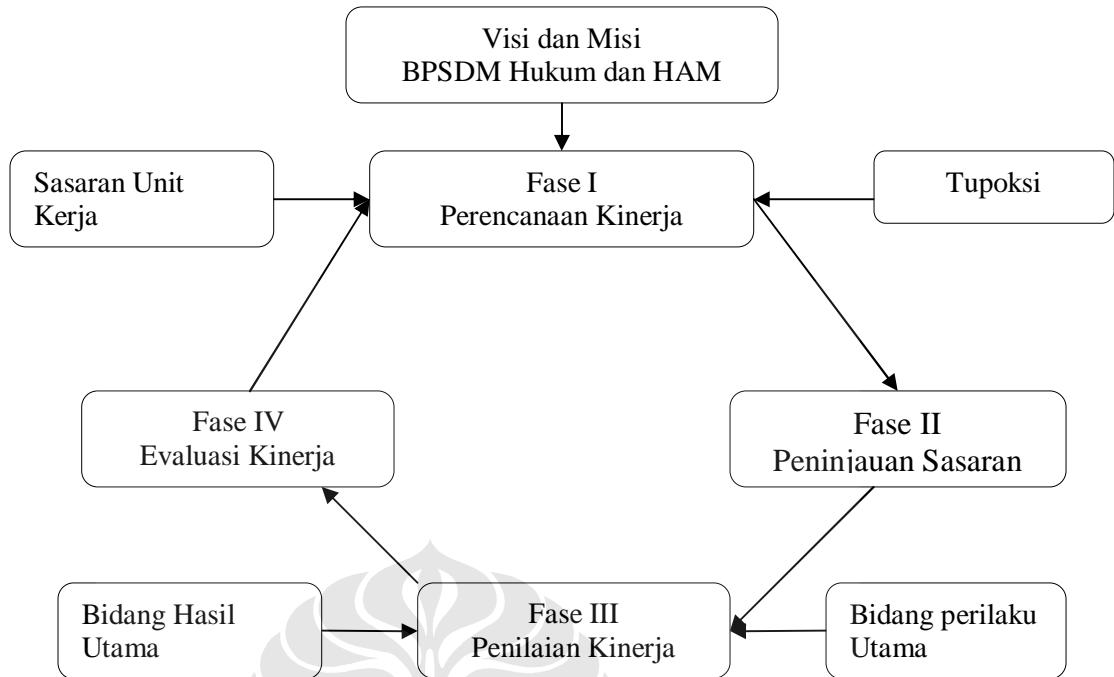
Tahapan akhir dalam kaitannya dengan penilaian kinerja adalah melakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja yang telah dilakukan. Evaluasi perlu dilakukan secara berkala untuk terus menerus mendapatkan masukan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerja, termasuk alat ukur yang dipakai, penilai, kesesuaian komponen yang dinilai dengan kondisi pekerjaan dan organisasi. Tujuan dari diadakannya evaluasi adalah untuk memperoleh masukan mengenai pedoman penilaian kinerja yang telah diterapkan.

Evaluasi kinerja yang efektif harus melibatkan pihak yang dinilai dan penilai (Bernardin & Russel, 1993:399). Ada lima kriteria yang digunakan dalam mengevaluasi penilaian kinerja (Dessler, 1997:17) yaitu:

- a. Faktor kejelasan yang terdiri dari: waktu pelaksanaan, siapa yang menilai, kriteria yang dinilai, dan prosedur penilaian.
- b. Faktor motivasi: dampak terhadap promosi, kompensasi, penghargaan dan keterlibatan penilai dan yang dinilai.
- c. Faktor keadilan: obyektif penilai, dan penilai adalah orang yang tepat
- d. *Faktor Feedback*: adanya laporan/salinan hasil penilaian, hasil penilaian dikomunikasikan dengan karyawan
- e. *Faktor tindak lanjut*: pembinaan terhadap karyawan yang kinerjanya kurang, evaluasi terhadap pedoman pelaksanaan penilaian.

Untuk memudahkan dalam evaluasi, faktor-faktor tersebut di atas dapat dituangkan dalam bentuk pertanyaan atau kuesioner yang diisi oleh pegawai dan penilai. Berdasarkan hasil kuesioner tersebut, manajemen dapat mengambil keputusan untuk memperbaiki keseluruhan penilaian, mulai dari alat ukur, proses penilaian sampai dengan evaluasinya. Semua proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.2. Model Penilaian Kinerja



Sumber : Modul Penyusunan Standar Penilaian Kinerja Pejabat/Staf Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Propinsi DKI Jakarta, Chandra Wijaya dan Tim.

Masing-masing fase mencerminkan proses siklikal yang terus berulang untuk setiap periode waktu yang telah ditetapkan. Selain itu sebuah program penilaian kinerja juga harus memenuhi prinsip dasar penilaian :

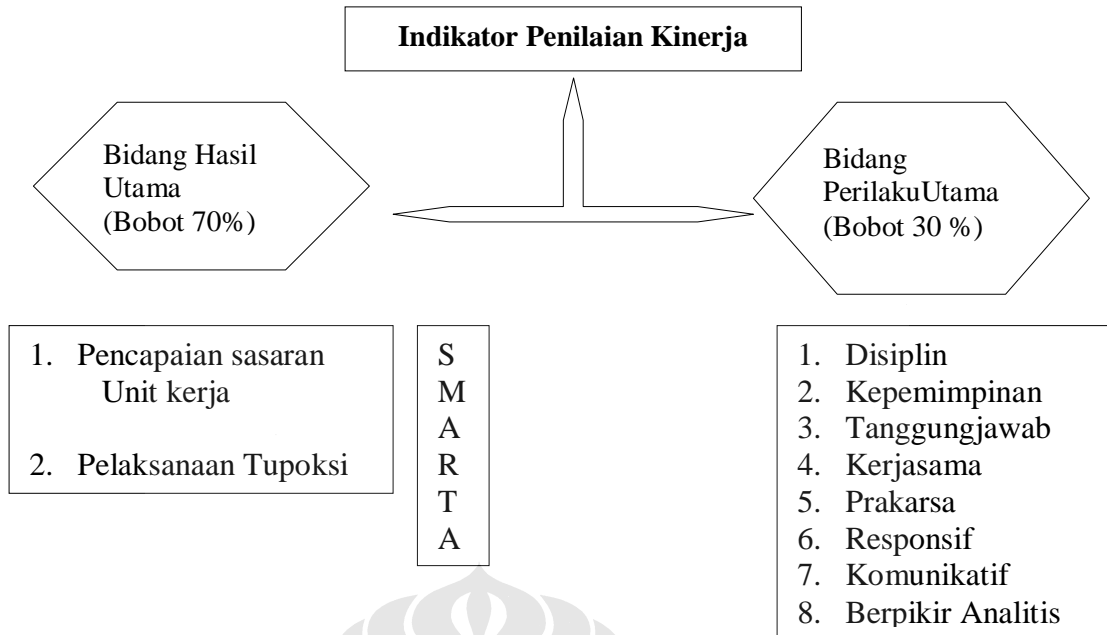
- a. **Obyektif.** Sistem ini mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal dengan tolok ukur penilaian yang jelas sehingga pimpinan yang menilai dan yang dinilai bersedia menerima apapun hasil dari penilaian tersebut.
- b. **Pemberdayaan.** Pegawai memiliki kesempatan untuk merancang sasaran kerja yang harus dicapai dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang terkait serta mempunyai keleluasaan untuk mengungkapkan harapan pengembangan diri sendiri.
- c. **Komitmen bersama.** Sasaran kerja dan hasil penilaian kinerja merupakan rangkuman pendapat pegawai, penilai, dan pimpinan penilai yang mewujudkan komitmen bersama untuk mencapai kinerja yang baik.

- d. **Adil.** Sasaran kerja dan penilaian hasil kerja disesuaikan dengan tingkat hak, kewajiban, dan kontribusi pegawai terhadap kinerja unit/fungsi yang dapat diperbandingkan dengan pegawai lainnya. Penilaian kinerja tidak didasarkan pada penilaian terhadap karakter atau kepribadian seseorang. Karena itu sistem ini diharapkan lebih adil karena menilai pencapaian sasaran dan kontribusi pegawai terhadap organisasi.
- e. **Fokus dan terarah.** Agar sistem ini berjalan baik, maka pola pikir lama yang menganggap bahwa penilaian kinerja sebagai "formalisasi saja" harus dirubah. Membicarakan masalah penilaian kinerja kepada pegawai seharusnya meruakan bagian dari kegiatan sehari-hari setiap pimpinan. Sistem ini mengakomodir hal tersebut karena sistem dibuat lebih terarah dan fokus pada pencapaian sasaran.
- f. **Terbuka.** Dokumentasi dilakukan secara terbuka dan tidak ada yang disembunyikan/dirahasiakan. Pimpinan dan pegawai yang dinilai diharapkan memiliki semangat keterbukaan, integritas dan saling mendukung dalam menghadapi masalah. Pegawai yang dinilai harus mengerti dengan jelas terhadap standar kinerja yang diharapkan.
- g. **Formulir hanya sebagai alat pendukung.** Penilaian sesungguhnya merupakan upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja setiap pegawai. Formulir hanya sebagai merupakan cara untuk mencatat data secara lebih akurat dan relevan. Bagian yang paling penting dari proses penilaian adalah dialog antara penilai dengan pegawai yang dinilai.
- h. **Menilai kinerja aktual.** Kinerja dinilai berdasarkan sasaran yang telah disepakati dengan tolok ukur keberhasilan yang jelas.

### 3.3.1. Indikator Penilaian Kinerja

Istilah pengukuran kinerja dan indikator kinerja kadang-kadang menggunakan *interchangeability*. Beberapa organisasi membedakan keduanya dengan menyisahkan pengukuran kinerja pada hasil dapat dikualifikasikan sedangkan indikator kinerja untuk beberapa situasi saat hasil hanya dapat dinilai lebih kualitatif pada dasar perilaku sasaran (Rivai, 2005:96). Indikator kinerja ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.3. Indikator Penilaian Kinerja



Sumber : Modul Penyusunan Standar Penilaian Kinerja Pejabat/Staf Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Propinsi DKI Jakarta, Chandra Wijaya dan Tim.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2007:198) indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Selain itu indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Tanpa indikator kinerja, sulit untuk menilai kinerja (keberhasilan /ketidakberhasilan) kebijakan program, dan pada akhirnya kinerja organisasi/unit pelaksanaannya. Secara umum indikator kinerja mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. memperjelas tentang apa, berapa dan kapan kegiatan dilaksanakan;
- b. menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program kegiatan dan menilai kinerjanya;

- c. membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja satuan organisasi/kinerja.

### 3.3.2. Syarat-syarat indikator kinerja

Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Spesifik.** Sasaran harus dinyatakan dengan akurat dan persis. Sebagai contoh : mamapu menyelesaikan lima kasus pengaduan per pegawai per bulan dapat dijadikan ukuran untuk menilai kinerja pegawai;
2. **Measurable** (terukur). Sasaran harus dinyatakan secara kuantitatif, sehingga menjadi tolok ukur sasaran dan bagaimana kinerja diukur. Penggunaan satu atau beberapa dimensi seperti kualitas, kuantitas, biaya dan waktu;
3. **Agreed.** Sasaran harus didiskusikan dahulu dan harus disepakati bersama antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai;
4. **Realistik.** Sasaran yang akan dicapai harus realistis baik dalam konteks individu maupun organisasi. sasaran harus dirasakan dapat dicapai dengan mempertimbangkan jangka waktu dan sumberdaya yang ada. Sasaran harus terkait dengan unit kerja/kelompok.
5. **Time Bounded (terikat waktu).** Sasaran harus terkait dengan standar kinerja dan memiliki rentang waktu tertentu untuk diselesaikan. Setiap individu harus mengetahui kapan sasaran harus dicapai.
6. **Achievable (menantang).** Untuk mencapai sasara diperlukan suatu uaha dan motivasi, artinya sasaran tidak boleh terlalu mudah dicapai. Pencapaian sasaran harus melalui proses kerja keras yang bersifat positif bagi pegawai.

### 3.3.3. Pelaku Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui informasi yang didapat dari atasan, rekan kerja, bawahan, penilaian diri sendiri, bahkan sangat mungkin untuk menilai kinerja karyawan kita melalui orang-orang diluar organisasi yang berhubungan dengan organisasi seperti pelanggan, yang terakhir bahwa penilaian kinerja dapat berasal dari multi sumber atau penilaian *360<sup>0</sup> feedback*, penilaian ini merupakan

kombinasi dari seluruh metode yang ada yang saat ini penggunaannya semakin berkembang.

a. Penilaian oleh atasan

Atasan disini mengacu pada pimpinan langsung dari bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak organisasi beranggapan, atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja dari bawahan daripada siapapun, dan karena itu organisasi memberikan seluruh tanggung jawab penilaian pada orang ini. Namun penilaian atasan mempunyai kelemahan yaitu : pertama, karena atasan biasanya mempunyai kekuasaan untuk memberikan imbalan dan hukuman, dimana dalam hal ini bawahan merasa terancam. Kedua, evaluasi sering merupakan proses satu arah, dimana hanya akan membuat karyawan bersikap *defensif*. Ketiga, kelemahan evaluasi langsung dari atasan adalah bahwa atasan mungkin tidak memiliki kemampuan yang cukup dalam hal menilai bawahannya dikarenakan kurang memiliki pengetahuan ataupun pengalaman yang cukup, selain itu atasan mungkin tidak mempunyai kemampuan interpersonal yang diperlukan untuk memberikan umpan balik yang baik. Maka sedikit sekali terjadi pengarahan; sehingga karyawan cenderung tidak bersungguh-sungguh mendengarkan umpan balik negatif yang diberikan pada mereka, dan timbulah pembenaran tindakan.

b. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri, khususnya melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan, dipopulerkan sebagai komponen *Management By Obyektif* atau manajemen berdasarkan sasaran. Bawahan yang berpartisipasi dalam proses evaluasi mungkin akan lebih punya komitmen pada tujuan. Partisipasi bawahan mungkin juga membantu menjelaskan peran karyawan dan mengurangi konflik peran. Masalah yang paling mendasar dalam sistem penilaian diri sendiri ini adalah bahwa karyawan mungkin tidak menilai diri mereka sendiri sebagaimana atasan menilai mereka, dan karyawan mungkin menggunakan standar yang agak berbeda, dengan kata lain bahwa dengan penilaian diri sendiri karyawan akan menilai diri mereka lebih tinggi daripada mereka dinilai oleh para penyelia atau rekan kerja. Meskipun ada kesulitan dalam penilaian diri sendiri, penilaian



karyawan jenis ini dapat berguna dan menjadi sumber kredibel untuk informasi penilaian.

c. Penilaian Rekan Sejawat atau Tim

Dalam gaya manajemen tim atau gaya partisipatif sekarang ini, penilaian rekan sejawat terlihat sebagai alat prediksi kinerja karyawan yang bermanfaat. Dimensi-dimensi kinerja yang evaluasinya dilakukan oleh anggota-anggota tim mencakup kehadiran dan ketepatan waktu, kemampuan antar personal misalnya bersedia memberi dan menerima persoalan, tidak keras kepala, sikap mendukung kelompok, serta perencanaan dan koordinasi.

d. Penilaian oleh Bawahan

Dapat disebut juga umpan balik dari bawah. Ketika dilakukan di organisasi, proses ini membantu pimpinan untuk mendiagnosis gaya manajemen, mengidentifikasi masalah-masalah penyelia yang potensial, dan mengambil tindakan perbaikan. Penilaian bawahan tersebut terutama bermanfaat bila digunakan lebih untuk tujuan pengembangan daripada tujuan evaluatif. Kekurangan penilaian oleh bawahan adalah kemungkinan bawahan tidak memberikan penilaian secara obyektif atau jujur, khususnya jika penilaian tersebut tidak dilakukan secara anonim.

e. Penilaian dari luar

Konsumen atau klien dari organisasi merupakan sumber yang jelas bagi penilaian pihak luar, dimana konsumen memberikan satu-satunya pandangan nyata mengenai perilaku tertentu terhadap karyawan yang berhubungan dengan pelanggan.

### 3.3.4. Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja, siapa yang bertanggungjawab sebagai pelaksana penilaian pegawai, apa jenis pengukuran yang digunakan, serta kapan pengukuran dan evaluasi itu dilaksanakan merupakan kunci utama dalam merancang sistem penilaian kinerja. Idealnya kesepakatan mengenai pengukuran prestasi kerja diperoleh pada awal siklus penilaian prestasi kerja, pada saat pihak penilai dan yang dinilai bertemu untuk mendefinisikan prestasi kerja yang diharapkan.

Pada dasarnya ada dua aspek yang dinilai yaitu keluaran dan proses. Hal ini tergantung pada jenis pekerjaan dan fokus penilaian yang dilakukan. Pada pekerjaan yang sifatnya berulang dan keluarannya mudah diidentifikasi, penilai menekankan pada keluaran. Pada pekerjaan yang mudah diidentifikasi, fokus penilaian ditujukan pada proses. Baik penilaian keluaran maupun proses dapat digunakan untuk penilaian prestasi kerja, bergantung pada tujuan penilaiannya. Jika tujuan penilaian adalah untuk meningkatkan upah atau memberikan bonus atau meningkatkan kegiatan manajemen pegawai, fokus penilaian adalah keluaran. Apabila penilaian diutamakan untuk pengembangan pegawai penilaian sebaiknya menekankan pada proses ketika pegawai melaksanakan pekerjaan.

Proses penilaian kinerja berdasarkan input, proses output dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Input

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh organisasi, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang dinilai sebelumnya sehingga setiap pegawai yang ada dalam organisasi telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai. dengan demikian akan tercipta ketenangan kerja. Perlu kejelasan ruang lingkup pengukuran seperti berikut :

##### a. *Who?* pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut :

###### 1. Siapa yang akan dinilai?

Yaitu seluruh pegawai yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai yang terendah.

###### 2. Siapa yang harus menilai

Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan organisasi memiliki keahlian dalam bidangnya.

##### b. *What?* Apa yang harus dinilai?

1. obyek atau materi yang akan dinilai, antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan, motivasi kerja (d disesuaikan dengan kebutuhan organisasi).

2. dimensi waktu, yakni kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang.

c. *When?*

waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal

1. penilaian kinerja formal dapat dilakukan secara periodik, seperti setiap hari, minggu, bulan, triwulan, semester atau setiap tahun.
2. penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari.

d. *How?*

Bagaimana penilaian dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau modern. Penilaian dengan menggunakan metode tradisional, antara lain dengan menggunakan metode rating scale dan *employee comparison*, sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern antara lain dengan menggunakan *management by objective*, dan *assessment centre*.

Setelah beberapa pertanyaan diatas dapat dijawab dan semakin jelas bagi penyelia, pegawai maupun organisasi, hal-hal berikut ini perlu ditetapkan sejak awal sebelum seorang pegawai akan dinilai :

- a. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan dapat ditentukan dengan tepat dan lengkap, dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Ukuran-ukuran keberhasilan yang sering digunakan dalam pekerjaan adalah ciri kepribadian dalam bentuk sifat (prakarsa, kemampuan dalam bekerjasama, dan hasil/prestasi kerja). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan dapat dirumuskan sebagai berikut :

Human Performance = ability + motivation

Ability = knowledge + skill

Motivation = Attitude + situation

- b. Standar pekerjaan seharusnya dapat diterima oleh pegawai sebagai standar pekerjaan yang masuk akal (dapat dicapai dengan upaya tertentu). Standar ditetapkan bersama antara atasan dengan pegawai yang akan dinilai dan dilakukan

secara berkala pada setiap permulaan periode penilaian kerja. Selain itu, dalam menyusun formulir evaluasi serta faktor-faktor yang akan dinilai harus disesuaikan dengan bidang tugas dan tanggungjawab pegawai. Ketidaksesuaian antara faktor yang dinilai akan membingungkan pegawai. Ketika penilaian dilakukan akan terjadi *deviasi*. Artinya akan timbul ketidaksesuaian antara yang dikerjakan pegawai dengan evaluasinya nanti.

## 2. Proses (pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan untuk menjamin seluruh aspek-aspek dalam sistem penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses tersebut dapat dilakukan dengan melalui sarana-sarana berikut ini diantaranya:

### a. *briefing* (penjelasan singkat)

Persyaratan yang cukup penting bagi pelaksanaan yang sukses, yaitu jika seluruh karyawan dapat dilibatkan. Penilai atau yang dinilai diberi penjelasan secara menyeluruh mengenai sistemnya. Penjelasan yang baik harus didukung dengan buku panduan/pedoman yang berisi penjelasan yang dibutuhkan oleh penilai dan yang dinilai, suasana yang kondusif, tersedia sebuah mekanisme di mana setiap karyawan mengetahui siapa yang harus didedkati untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka atau siapa yang lebih mereka sukai dalam organisasi secara pribadi. Dalam hal ini *briefing* harus meliputi:

1. tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dari sistem penilaian kinerja;
2. manfaat bagi kelompok-kelompok utama, karyawan yang dinilai, penilai dan organisasi;
3. rincian yang lengkap mengenai siklus penilaian, berbagai elemennya, termasuk metode dan dokumentasi;
4. apa yang benar-benar diharapkan, dari masing-masing kelompok pada tiap tahap-tahap dalam putaran kerja.
5. wawancara penilaian sesuai kepentingan pokoknya
6. hasil penilaian

Penjelasan singkat harus diberikan kepada seluruh karyawan yang terlibat. Saat meluncurkan sistem penilaian kinerja yang baru juga dapat dijadikan sarana pelatihan bagi pegawai.

#### b. Pelatihan

Pelatihan memberikan dampak yang baik dan besar bagi keefektifan wawancara penilaian. Salah satu kecenderungan baru-baru ini adalah penyediaan pelatihan bagi pegawai yang dinilai sebagai kelompok yang selalu terabaikan, selain para penilai. Biasanya, bila suatu organisasi memperkenalkan suatu sistem penilaian baru atau modifikasi sistem lama, pelatihan bagi penilai akan terfokus pada :

1. penilaian kebijakan organisasi;
2. sistem dan dokumentasi;
3. ketrampilan penilai.

Dalam pelaksanaannya, sebaiknya ada pemisahan atau perbedaan antara pelatihan tentang sistem dan prosedur dengan penjelasan tentang sistem penilaian agar sasaran untuk memperkenalkan sistem penilaian ini tercapai.

#### 3. Output

Perlu ada kejelasan penilaian, seperti manfaat, dampak, resiko serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan merefleksikan pada peningkatan kinerja organisasi.

#### 3.4. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan dapat diklasifikasikan kedalam dua tipe umum yaitu tipe subyektif dan tipe obyektif. Penilaian subyektif tergantung pada pertimbangan kemanusiaan yang memiliki berbagai kecenderungan. Kecenderungan yang mungkin terjadi misalnya adanya kelonggaran (*leniency*), kecenderungan ke pusat (*central tendency*) dan *hallo effect*. Penilaian obyektif dalam pelaksanaannya memasukkan data produksi, pemasaran atau data personalia yang secara langsung memberi batasan tujuan-tujuan organisasi secara kuantitatif. Pendekatan yang dilakukan dalam penilaian kinerja pegawai sangat banyak. Dari sekian banyak metode yang digunakan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu :

### 3.4.1. Metode penilaian kinerja berorientasikan masa lalu.

Artinya prestasi kerja seorang pegawai itu dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh pegawai selama ini. Teknik-teknik penilaian ini mencakup antara lain:

#### a. *Rating Scale* (skala peringkat)

Yaitu penilai memberikan evaluasi subyektif terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu, seperti "amat baik" (nilai 90-100), "baik" (nilai 80-89), "cukup" (nilai 70-79), "kurang" (nilai 60-69), dan "sangat kurang" (nilai 0-59). Penilaian hanya atas dasar pendapat penilai sendiri yang membandingkan prestasi pegawai dengan kriteria-kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan. Faktor yang dinilai antara lain :

1. kuantitas dan kualitas pekerjaan;
2. pengetahuan tentang pekerjaan;
3. kemampuan dalam memecahkan masalah.

Keunggulannya ialah hasil penilaian mudah dihubungkan dengan tujuan kenaikan gaji, mudah diadministrasikan, waktu pelatihan bagi penilai perlu waktu sedikit, biaya pengembangan sistem ini murah, dapat diterapkan diorganisasi yang memiliki jumlah pegawai yang besar. Kelemahannya adalah kesulitan menentukan kriteria yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas sehingga penilai sering melakukan penilaian berdasarkan pendapat pribadi dan memaksakan kriteria yang sebetulnya tidak berhubungan dengan prestasi kerja.

#### b. *Checklist*

Berupa formulir isian dimana penilai memberikan bobot penilaian tertentu yang berbeda untuk pekerjaan yang satu dengan yang lainnya sehingga penilaian akan terkait dengan tugas pekerjaan seseorang. Misalnya bobot bagi faktor kepemimpinan akan tinggi bagi seseorang yang menjabat suatu jabatan manajerial, sebaliknya bobot kepemimpinan akan rendah atau bahkan tidak dinilai bagi pegawai yang melaksanakan kegiatan operasional dan tidak punya bawahan sama sekali. Keunggulannya murah, terstandarisasi, mudah untuk dilaksanakan dan diadministrasikan, sedikit kebutuhan pelatihan bagi penilai. Sedangkan kelemahannya

ialah adanya kecenderungan penilai bertindak subyektif, interpretasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai dan cara pembobotan yang tidak tepat.

c. *Behaviorally Anchored Rating Scale/ BARS*

Skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku, teknik yang mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu kelebihanannya adalah berkurangnya tingkat subyektifitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja yang baik maupun yang tidak memuaskan dibuat oleh pegawai sendiri, rekan kerja dan atasan langsung masing-masing. Deskripsi demikian memungkinkan bagian kepegawaian menyusun berbagai kategori perilaku pegawai dikaitkan dengan prestasi kerja.

BARS membutuhkan formulir penilaian yang secara khusus dirancang bagi tiap kelompok pekerjaan. Langkah pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi dimensi pekerjaan pokok atau wilayah tanggung jawab bagi tiap pekerjaan, atau sekelompok pekerjaan yang saling berkaitan. Sebuah skala digunakan untuk masing-masing dimensi dengan sejumlah nilai mulai dari “mengagumkan” atau “sangat baik” sampai tingkat “tidak dapat diterima” atau “sangat buruk”.

Sebuah pernyataan singkat kemudian dicantumkan pada masing-masing nilai skala. Pernyataan ini berguna untuk mengindikasikan perilaku umum karyawan pada nilai skala yang terikat pada perilaku.

**3.4.2. Metode penilaian kinerja berorientasikan waktu yang akan datang.**

Metode ini memusatkan perhatian pada prestasi kerja pegawai saat ini serta penetapan-penetapan sasaran prestasi kerja dimasa yang akan datang. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain :

a. *Self Appraisal* (penilaian diri sendiri)

Setiap pegawai akan dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologisnya, berarti ia mampu untuk menilai dirinya sendiri termasuk potensinya baik hal-hal yang bersifat positif (kebaikannya) maupun hal-hal yang bersifat kelemahannya.

b. *Management By Objectives/MBO* (manajemen berdasarkan sasaran)

Penilaian prestasi kerja dengan cara melibatkan pegawai dalam menentukan berbagai sasaran prestasi kerja yang ingin dicapai dan ukuran-ukuran obyektif yang

digunakan dalam kurun waktu tertentu dimasa depan. Sehingga ia akan memiliki rasa tanggung jawab lebih besar dalam pencapaian sasaran tersebut dibandingkan bila sasaran dan ukuran tersebut hanya ditentukan oleh atasannya.

*c. Assessment Centers* (pusat-pusat penilaian)

Teknik ini digunakan untuk menilai para manager tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi. Bentuk penilaian ini seperti tes psikologi, tes toleransi terhadap tekanan dan ketidakjelasan, kreativitas, wawancara yang mendalam dan simulasi. Keunggulannya baik untuk digunakan dalam menentukan program pengembangan karier pegawainya, penempatan pegawai, promosi dan mutasi. Kelemahannya, membutuhkan biaya yang besar dan waktu yang lama.

Semua orang terlibat dalam pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan sebuah organisasi, merupakan hal utama dalam merancang sistem penilaian kinerja. Kebanyakan hasil dari penelitian yang ada merekomendasikan tanggung jawab interview penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung.

### **3.5. Analisis dan Standar Pekerjaan**

#### **3.5.1. Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan, dalam kaitannya dengan proses penilaian kinerja pegawai analisis pekerjaan mempunyai peranan yang sangat penting. Karena melalui kegiatan ini akan diperoleh informasi dan fakta-fakta yang lengkap mengenai setiap pegawai, kedudukan atau pekerjaan mengenai tugasnya dalam organisasi. Informasi yang dihasilkan ini dapat dijadikan masukan bagi penilaian kinerja pegawai yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti analisis pekerjaan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia serta konteks dimana pekerjaan dilaksanakan. Analisis pekerjaan biasanya melibatkan pengumpulan informasi karakteristik pekerjaan yang membedakan dengan pekerjaan lain (2007:145). Informasi yang dapat menolong dalam membedakan ini adalah:

1. aktivitas dan tingkah laku pekerjaan



2. interaksi dengan lainnya
3. standar kinerja
4. pengaruh terhadap keuangan dan penganggaran
5. mesin dan peralatan yang digunakan
6. kondisi pekerjaan

Menurut Robins (1996:246) analisis pekerjaan mencakup pengembangan suatu pemerian yang rinci dari tugas-tugas yang tercakup dalam suatu pekerjaan, dengan menentukan hubungan dari suatu pekerjaan tertentu dengan pekerjaan-pekerjaan lain lain, dan memastikan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang diperlukan bagi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses. Informasi analisis pekerjaan bisa diperoleh melalui, metode observasi, wawancara individu, wawancara kelompok, kuesioner terstruktur, konferensi teknis, dan metode buku harian.

Informasi yang diperoleh dengan menggunakan satu metode analisis pekerjaan atau lebih mengakibatkan organisasi itu mampu menciptakan suatu uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan. Uraian jabatan merupakan pernyataan tertulis dari apa yang di lakukan oleh seorang pelaksana kegiatan, bagaimana pekerjaan itu dilakukan, dan mengapa dilakukan. Uraian jabatan hendaknya akurat menggambarkan isi pekerjaan, lingkungan, dan syarat pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menetapkan kualifikasi minimum yang dapat diterima yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu dengan sukses. Spesifikasi ini mengidentifikasikan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif. Jadi uraian pekerjaan mengidentifikasikan karakteristik dari pekerjaan itu sedangkan spesifikasi pekerjaan mengidentifikasikan karakteristik dari pelaksana pekerjaan yang sukses.

Sedangkan menurut Umar (2005:6) analisis pekerjaan merupakan suatu proses untuk menentukan isi dari suatu pekerjaan sehingga dapat dijelaskan kepada orang lain untuk tujuan manajemen. Isi pekerjaan hasil dari analisis pekerjaan dalam bentuk tertulis inilah yang sering disebut dengan deskripsi pekerjaan. Selanjutnya, agar suatu

pekerjaan dapat dikerjakan oleh orang yang tepat, syarat yang harus dipenuhi oleh orang yang bersangkutan sering disebut dengan kualifikasi atau spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dalam melakukan analisis pekerjaan. Deskripsi pekerjaan merupakan ringkasan tertulis tentang tugas-tugas pokok yang melekat pada suatu pekerjaan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan merupakan uraian tentang kualifikasi, kemampuan, keahlian dan pengalaman personal yang diperlukan untuk mendukung tugas-tugas kewajiban dan tanggung jawab yang tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Individu yang mengemban tugas-tugas yang tercantum dalam spesifikasi pekerjaan, harus memiliki kualifikasi pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan tersebut.

Atau dapat dijelaskan bahwa deskripsi tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang harus ditunaikan oleh individu, akan berhasil dijalankan bila karakteristik personal yang disyaratkan terpenuhi. Apabila hal itu diabaikan maka keberhasilan individu dalam menjalankan tugasnya diragukan. Sebagaimana dikemukakan oleh Dale Yoder dalam bukunya *Personnel Principles and Policies, Job analysis for personnal specification* juga dimaksudkan untuk memperoleh empat jenis informasi mengenai jabatan tertentu, yaitu:

1. *What is done* menjelaskan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan serta alat serta bahan yang digunakan.
2. *Personnal qualification to do it* menjelaskan keahlian, pengetahuan, latihan dan kekuatan badan atau keseluruhan syarat mental dan fisik pegawai yang perlu untuk menduduki suatu jabatan.
3. *Job responsibilities* menjelaskan tanggung jawab pegawai yang memegang jabatan, misalnya berapa orang yang harus diawasi.
4. *Working conditions* menyangkut syarat-syarat kerja yang diperlukan agar pegawai yang memegang jabatan tersebut dapat bekerja dengan lebih efisien.

Analisis pekerjaan mempunyai banyak manfaat bagi pimpinan untuk memecahkan salah satu masalah kepegawaian berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan.

### 3.5.2. Standar Pekerjaan

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan, yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan sebagai wujud dari dinamika pekerjaan (Nawawi, 2003:402).

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja pegawai saat ini. Untuk menjaga tanggung jawab pegawai, harus ada peraturan-peraturan tertulis, di mana peraturan tersebut diberitahukan kepada karyawan sebelum dilakukan penilaian. Idealnya, penilaian setiap kinerja pegawai harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur-unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

Sehubungan dengan uraian tersebut diatas, maka pengertian standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembanding pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pengertian lainnya adalah harapan organisasi pada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawabnya sehari-hari.

Menurut Alewine dalam Timpe (2002), standar kerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis. Standar kerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap pegawai mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada pimpinan, bila keduanya menyepakati tiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, dan mengarahkan pada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur. Lebih lanjut Alewine menambahkan bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu pegawai apa yang diharapkan pimpinan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penilaian kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian dan pemerdayaan jabatan yang lebih besar.

Penilaian kinerja memerlukan ukuran atau standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk menilai kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang andal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah realibilitas sistem penilaian.

### **3.6. Strategi Sistem Penilaian Kinerja**

#### **3.6.1. Pengertian Strategi**

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” (*Strator* = Militer dan *Ag*= memimpin) yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan peperangan. Konsep ini relevan dengan situasi pada jaman dahulu yang diwarnai peperangan, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin perang. Strategi untuk bisnis mulai diadopsi pada pertengahan tahun 1960-1970-an, sehingga konsep yang digunakan dalam manajemen strategik berasal dari dunia militer. Antara lain misi, analisis SWOT, tujuan (*goal*), sasaran (*objective*) dan strategi. Perbedaan strategi pada dunia bisnis dan militer adalah bahwa strategi pada dunia militer digunakan untuk menyelesaikan sebuah konflik. Sedangkan persamaannya adalah dalam hal cara-cara pencapaian tujuan dan konsep mengenai sebuah organisasi (Frincess, 2006:159).

Untuk mencapai tujuan, setiap organisasi memerlukan suatu strategi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Strategi yang baik adalah strategi yang adaptif terhadap lingkungan, baik lingkungan yang terdapat di luar organisasi (*external environment*) maupun lingkungan yang terdapat di dalam organisasi (*internal environment*).

Beberapa pengertian strategi yang dikutip dari para pakar oleh Rangkuti dalam Frinces (2006:160-161) diantaranya: Chandler (1962) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) menyatakan bahwa strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholder*, seperti *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen,

komunitas, pemerintah dan sebagainya, baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Hamel dan Prahalad (1995) menyatakan bahwa strategi adalah sesuatu yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis yang dilakukan.

Strategi menurut James Brian Quin dalam Alwi (2001:78) adalah merupakan: “*pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang saling terkait*”. Sedangkan William Hince (1985) mendefinisikan strategi sebagai: “*konsentrasi dari sumber-sumber pada peluang-peluang bagi keunggulan kompetitif*.”

Dari beberapa definisi strategi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dengan melibatkan semua faktor andalan dalam organisasi secara strategik. Strategi sangat penting karena akan memberi efek baik pada pelaksanaan maupun pengawasan. Suatu strategi akan menentukan tujuan-tujuan dasar dan sasaran dari organisasi melalui kegiatan dan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut melalui pemilihan berbagai alternatif yang ada bagi pencapaian tujuan tertentu.

Strategi pada dasarnya adalah penentuan cara yang harus dilakukan agar memungkinkan memperoleh hasil yang optimal, efektif, dan dalam jangka waktu yang relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Langkah pertama manajemen puncak dalam proses perumusan strategi adalah menetapkan arah strategik organisasi (*strategic direction*), meliputi visi, misi dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi. Visi sering disebut sebagai skenario masa depan organisasi. Pernyataan visi dan misi sering mengalami kerancuan. Visi menunjukkan kemana organisasi akan dibawa. Visi sering berfungsi sebagai sumber inspirasi, motivasi yang mempunyai nilai-nilai intrinsik tertentu. Oleh sebab itu visi

harus realistis, artinya visi tersebut dapat dicapai oleh kemampuan-kemampuan dan sumberdaya yang ada dalam organisasi.

Misi, merupakan landasan keberadaan organisasi yang tertuang dalam bentuk pernyataan yang menunjukkan untuk apa organisasi didirikan. Visi dan misi yang hendak dicapai memerlukan dukungan nilai-nilai tertentu yang berfungsi menciptakan sikap-sikap dan prinsip-prinsip yang harus dijalankan oleh individu dalam organisasi. Kemudian rumusan visi dan misi itu diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan dalam proses manajemen strategis.

Strategi dikembangkan sebagai upaya untuk menjawab persoalan-persoalan yang terkandung dalam isu-isu strategis, menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi ini mensyaratkan adanya komitmen dan konsistensi organisasi terhadap apa yang dikatakan dan apa yang diusahakan/dilakukan.

Dalam mengimplementasikan strategi ini meliputi kegiatan-kegiatan, menghubungkan harapan-harapan dengan organisasi, orang-orang, peningkatan kinerja dan mengevaluasi efektivitas strategi. Dalam proses implementasi ini, ada beberapa faktor atau pilar yang harus dipertimbangkan. Faktor-faktor ini mungkin berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain misalnya: desain tugas, struktur organisasi, kompensasi, sistem, proses, teknologi.

Keberhasilan organisasi menjalankan misinya tergantung pada keberhasilan orang-orang dalam organisasi mengimplementasikan strategi baik pada tingkat korporat, fungsional maupun pada tingkat operasional. Pfeffer (Alwi:85) mengemukakan bahwa keberhasilan itu datang dari proses penghantaran nilai, (*delivering value*) kepada *customers*. Kemampuan menghantarkan nilai itu, timbul dari konsepsi bagaimana mengorganisasikan dan mengelola orang-orang untuk memproduksi nilai tersebut.

Menurut Bryson (2004) Langkah-langkah perumusan strategi dapat dilakukan sebagai berikut:

1. memulai dan menyepakati proses perencanaan strategi.
2. mengklarifikasi mandat dan misi organisasi.
3. menilai lingkungan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan.

4. mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi.
5. memformulasi dan mengadopsi strategi dan rencana untuk mengelola isu-isu.
6. menetapkan visi organisasi efektif untuk masa depan.
7. mengimplementasikan strategi dan rencana dengan sukses.
8. menilai ulang dan merevisi strategi dan rencana.

Dalam penelitian ini, langkah perumusan strategi penilaian kinerja di atas digunakan sampai langkah 5, yaitu untuk memformulasi dan mengadopsi strategi dan rencana untuk mengelola isu-isu tentang permasalahan kinerja di BPSDM.

### 3.6.2. Pengertian Sistem

Sistem dapat didefinisikan secara umum sebagai suatu totalitas himpunan benda-benda atau bagian-bagian yang satu sama lain berhubungan sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai tujuan tertentu (Effendy, 1989: 48). Jadi suatu sistem meliputi bagian-bagian yang berinteraksi dan beroperasi untuk mencapai tujuan tertentu. Bagian-bagian dari subsistem-subsistem ini merupakan suatu kompleksitas tersendiri, tetapi dalam mencapai tujuan yang ditentukan subsistem yang satu dengan subsistem yang lain beroperasi secara harmonis.

Dari definisi diatas jelas bahwa keberadaan bagian-bagian dalam suatu sistem tidak secara sembarangan, melainkan dalam keteraturan yang pasti.

*"A system is an organized or complex whole: an assemblage or combination of things or part forming a complex or unitary whole". (Johnson et.all, p.5,1973).* Sedangkan Bertalanffy mendefinisikan teori sistem umum sebagai "ilmu keutuhan" (*science of wholeness*). Isinya menyeluruh disertai cara bagaimana menanganinya, hubungan antara bagian-bagian, interaksi dengan lingkungan, penciptaan dan perluasan struktur-struktur, penyesuaian terhadap evolusi, pencapaian tujuan, dan pengawasan terhadap arah yang dituju. Titik sentral pandangan terhadap sistem ialah pernyataan bahwa "keseluruhan melebihi jumlah bagian" (*the whole is more than the sum of part*). (Effendy, 1989:49). Sedangkan AD. Hall/Refagen mendefinisikan sistem sebagai berikut: *"A system is a set of object together with relationship between the objects and between their attributes". (Winardi, 2004:55).*

Gordon B Davis dalam bukunya “*Management Development*”, yang mengatakan bahwa sistem terdiri dari bagian-bagian yang bersama-sama beroperasi untuk mencapai beberapa tujuan (*a system is composed of interacting parts that operate together to achieve some objective or purpose*). Dengan kata lain, suatu sistem bukanlah merupakan suatu perangkat unsur-unsur yang dirakit secara sembarangan, tetapi terdiri dari unsur-unsur yang dapat diidentifikasi sebagai kebersamaan yang menyatu disebabkan sasaran dan tujuan yang sama. (Effendy, 1989:51).

Dari berbagai definisi diatas dapat dikatakan bahwa suatu sistem adalah merupakan kumpulan dari obyek-obyek bersama-sama dengan hubungannya, antara obyek-obyek dan antara atribut mereka yang dihubungkan dengan satu sama lain kepada lingkungannya sehingga membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh.

Manajemen kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan pegawai (Bacal. 2005:4).

Manajemen kinerja sebagai sebuah sistem, oleh karenanya ia harus berhubungan dengan bagian-bagian lain dari suatu sistem yang lebih luas fungsi-fungsi penting dari organisasi. Kata sistem merujuk pada sesuatu yang memiliki bagian atau komponen-komponen yang berinteraksi atau bekerja bersama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Atau lebih jelasnya sistem adalah seperangkat komponen yang bekerja bersama-sama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Sistem tersebut menerima input dan melalui serangkaian proses, mengubah input tersebut menjadi output – produk, jasa ataupun informasi (Bacal. 2005: 30-31).

Evaluasi kinerja adalah merupakan salah satu bagian dari sistem manajemen kinerja. Evaluasi kinerja ini merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Bentuk pokok suatu pendekatan baru yang tetap pada evaluasi kinerja sebagai bagian dari sistem kinerja manajemen terkait dengan *input* (kompetensi) seperti



halnya *output* dan hasil keluaran. Ini pembeda utama yang menonjol dari penilaian kinerja karyawan dan penilaian rencana kerja tradisional yang difokuskan pada input, dan manajemen berdasarkan sasaran yang sebagian besar dihubungkan dengan output. Suatu bentuk baru pembeda menyangkut pendekatan baru penilaian kinerja jika dibandingkan dengan evaluasi kecakapan pegawai yang merupakan penilaian tingkat input pekerjaan atau tugas yang terkait dibandingkan dengan berkonsentrasi pada sifat-sifat diri.

Komponen-komponen dari suatu sistem antara lain :

*a. Input*

*Input* merupakan bagian awal dari system yang menyediakan kebutuhan operasi bagi sistem. Input ini akan berbeda-beda sesuai dengan sasaran operasi dari sebuah sistem. Namun demikian, adakalanya untuk operasional dari sistem dibutuhkan berbagai input yang berbeda satu sama lainnya.

*b. Proses*

Proses merupakan cara untuk merubah input menjadi suatu output. Proses ini misalnya saja dilakukan oleh mesin, tugas yang dilakukan oleh anggota dari organisasi dan lain-lain. Namun demikian, dalam situasi tertentu proses tidak diketahui secara detail karena transformasi yang dilakukan terlalu kompleks. Kombinasi berbeda mungkin akan menghasilkan output yang berbeda. Misalnya, banyak pimpinan organisasi tidak dapat menentukan hubungan antara berbagai komponen dalam sistem sehingga dia tidak mengerti faktor mana yang dominan dalam mencapai sasaran organisasi.

*c. Output*

Output ini adalah hasil operasi dari proses, sasaran dimana sistem berada. Namun perlu ditambahkan bahwa output ini kadang menjadi input bagi sistem lain, misalnya informasi output yang dihasilkan dari proses data yang selanjutnya dapat digunakan oleh pengambil keputusan atau orang sebagai input untuk melakukan sesuatu.

### **3.6.3. Strategi Sistem Penilaian Kinerja**

Setiap organisasi harus mampu menghadapi tantangan bagaimana menganalisis, memanfaatkan dan mengembangkan ketrampilan dan kemampuan pegawai untuk

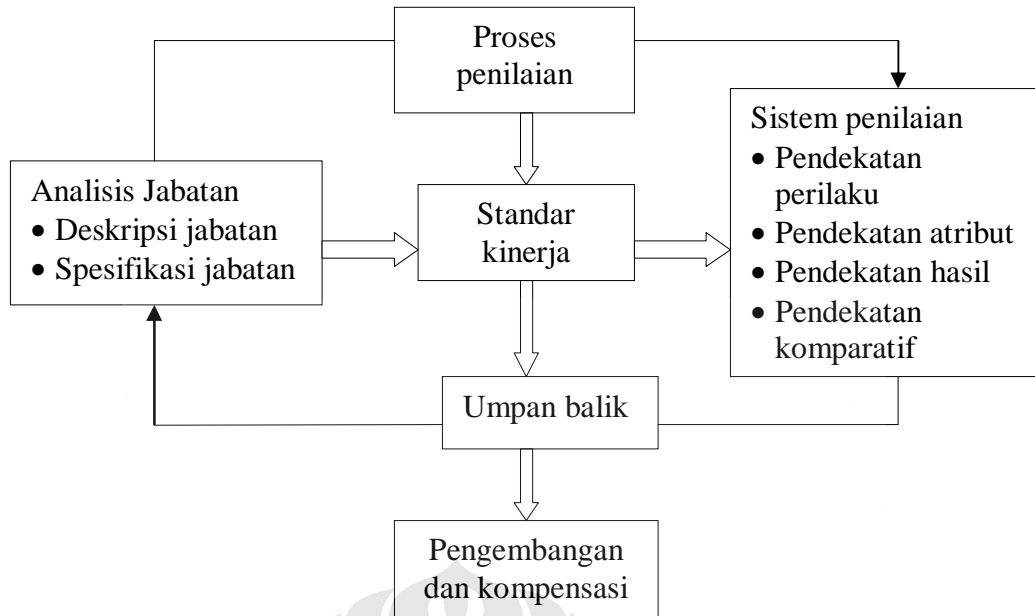
menjamin bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Di samping itu organisasi juga harus menjamin bahwa pegawai yang terlibat di dalamnya dapat memperoleh kepuasan terhadap pekerjaan mereka sekaligus dapat membuat kontribusi yang efektif. Pentingnya peranan penilaian kinerja ini juga diungkapkan oleh Guest (1989) yang menyatakan bahwa harus ada pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap manajemen Sumber Daya Manusia. Connok (1991) menambahkan bahwa tidak hanya manajemen Sumber Daya Manusia yang memegang peranan penting tetapi juga visi SDM termasuk filosofi bagaimana memperlakukan orang-orang dalam organisasi. (Rivai, 2005: 441).

Pernyataan misi juga diperlukan oleh organisasi sebagai fokus dalam mencapai tujuan organisasi. Kemungkinan berhasilnya suatu organisasi dalam mencapai tujuan strateginya tergantung pada banyak faktor, termasuk budaya perusahaan. Dalam hal ini budaya termasuk nilai, norma dan sikap.

Penilaian kinerja pegawai merupakan bagian dari staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, job training awal dan proses penilaian kinerja. Dengan demikian penilaian harus terkait dengan tujuan pelaksanaan dan tujuan strategis organisasi, karena dimensi apapun yang dinilai harus mampu mendukung pencapaian tujuan strategis.

Oleh karena itu, dalam mengimplementasikan strategi sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan organisasi diperlukan sistem penilaian kinerja yang efektif yang terfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan visi serta tujuan organisasi. Untuk merancang sistem penilaian yang efektif, faktor yang harus menjadi perhatian manajemen adalah kaitan proses penilaian kinerja dengan fungsi lain dari manajemen Sumber Daya Manusia terutama kaitannya dengan analisis jabatan, desain jabatan dan pengembangan seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini.

Gambar. 3.3 Integrasi strategis sistem penilaian



Sumber : Alwi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif (2001: 195)

Dari gambar diatas dapat dijabarkan bahwa deskripsi jabatan merupakan uraian tentang tugas-tugas dari suatu jabatan dalam organisasi merupakan informasi yang strategis bagi penilaian kinerja. Apa yang bisa dinilai dari seorang pegawai tergantung pendekatan apa yang digunakan oleh manajemen atas realisasi tugas-tugas yang tertera dalam deskripsi jabatan tersebut. Keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas itu, diukur berdasarkan standar-standar yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan implementasi strategi sistem penilaian kinerja, diperlukan suatu sistem yang terdiri dari input, proses dan output sehingga diperoleh sistem penilaian kinerja yang efektif.