

4. METODE PENELITIAN

4.1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan didukung data yang bersifat kuantitatif, dengan menjelaskan fakta-fakta yang ada yang bertujuan untuk memahami makna yang berada dibalik fakta-fakta itu. Pemahaman yang mendalam terhadap fenomena sosial adalah yang terpenting.

Dikatakan penelitian deskriptif karena penelitian dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain, dan bertujuan untuk menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya. Arikunto (2000) mengatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat serta situasi-situasi, termasuk tentang kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Dengan pendekatan deskriptif ini memungkinkan kondisi-kondisi yang terdapat diobyek penelitian, yaitu kondisi umum penerapan sistem penilaian kinerja pegawai dapat dideskripsikan dengan baik. Kemudian dengan pendekatan deskriptif ini dapat diupayakan strategi implementasi sistem penilaian pegawai berdasarkan kinerja di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM.

4.2. Tempat dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang berlokasi di Jalan Raya Gandul-Cinere, Depok. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM mempunyai tugas melaksanakan pengembangan SDM di bidang Hukum dan HAM. Obyek penelitian yang diteliti adalah Sistem Penilaian Kinerja pegawai yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM.

4.3. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi dan sampel digunakan untuk mengetahui situasi sosial yang sedang terjadi saat ini, yang digunakan sebagai obyek penelitian yang ingin

diamati secara mendalam. Populasi dan sampel merupakan suatu cara untuk mendapatkan data kuantitatif sebagai bahan pemahaman atau pendukung dari penjelasan yang bersifat deskriptif untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang berlokasi di Jalan Raya Gandul-Cinere, Depok yang terdiri dari 3 (tiga) Pusdiklat, yaitu Pusat Pengembangan Kepemimpinan dan Manajemen, Pusat Pengembangan Teknis, dan Pusat Pengembangan Fungsional dan HAM, serta dua perguruan tinggi kedinasan yaitu: Akademi Ilmu Pemasaryakatan dan Akademi Imigrasi.

Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat Eselon II (Sekretaris Badan dan Kepala Pusat Pengembangan Teknis) sebanyak 2 (dua) orang dan 1 orang Eselon III sebagai informan dan kelompok pegawai pada setiap unit kerja di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia. Tehnik pengambilan sampel pada unit kerja kerja di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia dilakukan dengan *Cluster Sampling dan Proporsional Random Sampling*. *Cluster Sampling* merupakan cara pengambilan sampel berdasarkan unit kerja di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda atau heterogen.

Sedangkan untuk menentukan responden pada setiap unit kerja sampel akan dilakukan secara *Proporsional Random Sampling*, yaitu cara pengambilan sampel bertingkat (berstrata) sesuai dengan jumlah populasi pada masing-masing unit kerja dengan mengambil 30 persen responden dari setiap jumlah unit kerja yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia sehingga pada setiap anggota populasi pada masing-masing unit kerja mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel.

Dari populasi yang berjumlah 209 pegawai, maka dapat ditentukan jumlah sampel yang representatif yaitu pejabat eselon II (Sekretaris Badan dan Kepala Pusat Pengembangan Teknis) sebanyak 2 orang, dan 1 orang Eselon III yaitu Kepala Bagian Kepegawaian ditambah dengan kelompok pegawai sebanyak 63 pegawai,

sehingga total sampel sebanyak 63 pegawai. Pengambilan sampel sebanyak 63 pegawai dianggap sudah dapat mewakili suatu populasi yang akan diteliti.

Tabel 4.1. Populasi Dan Penghitungan Proporsi Jumlah Sampel Penelitian

Unit Organisasi	Populasi	Perhitungan	Jumlah Sampel
Sekretariat	88	88 x 30%	26
PPKM	25	25 x 30%	8
PPFH	24	24 x 30%	7
PPT	28	28 x 30%	8
AKIP	25	25 x 30%	8
AIM	19	19 x 30%	6
Jumlah	209		n= 63

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan Tahun 2008.

Menurut Irawan (1999:83), bila populasi >100 minimal diambil sampel 25 - 30%. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah $209 \times 30\% = 63$ orang (30%), dianggap sudah mewakili suatu populasi yang akan diteliti karena beberapa peneliti menyatakan bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10% dan ada pula yang menyatakan bahwa besarnya sampel minimum 5% dari jumlah satuan-satuan elementer (Singarimbun, 1985:106).

Pendapat ini juga didukung oleh Hadi (2001:309), bahwa sampel lebih dari 30 orang ($N > 63$) itu disebut sampel besar dan distribusi sampling adalah normal atau mendekati normal. Mengingat dari 209 pegawai mengalami penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan metode yang sama dan terikat pada administrasi kepegawaian yang ketentuannya sama, maka untuk menggali data dan informasi mengenai pelaksanaan penilaian pekerjaan diberikan peluang yang sama bagi setiap pegawai dalam populasi sebagai sampel.

4.4. Jenis dan Sumber Data

4.4.1. Data primer

Adalah data yang diambil secara langsung tanpa perantara dari sumbernya. Data primer diperoleh dengan menggunakan dua instrumen pengumpul data yang terdiri dari wawancara dengan informan dengan menggunakan pedoman wawancara dan kuesioner.

1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi, yakni dengan mengajukan pertanyaan langsung dengan informan, selanjutnya jawaban-jawaban dari informan dicatat atau direkam. Wawancara berfungsi deskriptif karena memberi gambaran yang lebih obyektif tentang masalah yang diteliti, selain itu wawancara juga dapat berfungsi eksploratif, bila masalah yang diselidiki masih samar-samar. Wawancara kepada sejumlah informan yang dipilih akan memperjelas masalah. Dalam penelitian ini wawancara digunakan untuk mempertajam analisis data hasil penelitian kuantitatif dan digunakan untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dari kuisisioner. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi berstruktur. Ini berarti bahwa kalimat dan urutan pertanyaan yang diajukan tidak harus mengikuti ketentuan secara ketat tetapi berdasarkan pedoman wawancara. Pedoman wawancara dibuat agar pertanyaan dapat disampaikan secara sistematis dan tidak menyimpang dari tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan cara direkam berdasarkan panduan wawancara. Wawancara dilakukan dengan mendatangi informan secara pribadi atau berdasarkan kesepakatan dengan informan. Wawancara dimulai dengan pertanyaan yang bersifat umum, lalu perkembangan pertanyaan selanjutnya disesuaikan dengan jawaban dari pihak yang diwawancarai.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan serangkaian daftar pernyataan yang dibagikan pada responden. Jenis kuesioner yang dipakai bersifat terbuka dan tertutup. Kuesioner tertutup yaitu daftar pernyataan sudah tersedia jawabannya sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang kiranya sesuai dengan kenyataan yang mereka hadapi. Sedangkan kuesioner bersifat terbuka karena peneliti ingin melihat

aspirasi pegawai terhadap variabel yang diteliti. Kuesioner tertutup disusun berdasarkan item-item yang terbagi menjadi 5 (lima) alternatif jawaban. Tanggapan responden terhadap pernyataan/pertanyaan yang diajukan melalui kuisisioner, diberi skor berdasarkan Skala Ordinal Likert dengan kode 1 sampai dengan 5, dari sangat tidak setuju sampai dengan setuju, dengan rincian sebagai berikut :

- Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- Setuju diberi skor 4
- Ragu-ragu diberi skor 3
- Tidak Setuju diberi skor 2
- Sangat Tidak setuju (STS) diberi skor 1

4.4.2. Data Sekunder

Data sekunder digunakan untuk menunjang data primer, khususnya dalam gambaran mengenai sistem penilaian kinerja yang ada dalam lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM. Data sekunder diperoleh melalui kajian literatur, jurnal ilmiah, majalah dan Peraturan Pemerintah yang berkaitan dengan masalah penelitian yaitu sistem penilaian kinerja pegawai.

4.5. Instrumen Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua sistem pengumpulan data yaitu dengan menggunakan pedoman wawancara dan kuesioner. Pedoman wawancara, dibuat sebagai pegangan peneliti ketika melakukan wawancara. Sedangkan Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang berisi mengenai sistem penilaian kinerja pegawai, standar kerja dan,

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang diawali dengan penjelasan penulis mengenai tujuan penelitian ini, yaitu untuk merumuskan strategi implementasi sistem penilaian kinerja dalam upaya mewujudkan sistem penilaian berdasarkan kinerja sehingga diharapkan nantinya pegawai akan mendapatkan penilaian yang sesuai dengan kinerjanya. Pedoman wawancara dibuat agar pertanyaan dapat disampaikan secara sistematis dan tidak menyimpang dari tujuan penelitian.

Selain, juga terdapat kuesioner yang dipergunakan untuk menggali atau mengumpulkan data tentang persepsi responden berupa daftar pertanyaan tentang penilaian kinerja pegawai, pencapaian hasil kerja dijawab oleh responden. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner penelitian dilakukan secara tertutup dan berbentuk skala bertingkat. Secara tertutup dimaksudkan dalam setiap pernyataan telah disiapkan jawaban sehingga responden tinggal memilih dan menggunakan skala ordinal Likert, dengan asumsi bahwa instrumen demikian memudahkan pengumpulan data, karena dalam waktu yang relatif singkat dapat segera dikumpulkan dalam jumlah yang banyak.

4.6. Tehnik Pengumpulan Data

1. Studi lapangan, yaitu dengan pengamatan langsung (observasi) pada obyek penelitian melalui wawancara mendalam untuk mendapatkan masukan mengenai strategi implementasi sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil. Wawancara diperoleh dengan cara melakukan tanya jawab dengan 3 orang pejabat yang terdiri dari:
 - a. Sekretaris BPSDM Hukum dan HAM
 - b. Kepala Pusat Pengembangan Teknis, dan
 - c. Kepala Bagian Kepegawaian pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Selain itu, juga terdapat kuesioner yang dipergunakan untuk menggali atau mengumpulkan data tentang persepsi responden yang dikirimkan secara langsung kepada responden.

2. Studi literatur berasal dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan profil Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, serta data-data yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja pegawai. Studi literatur juga dilakukan melalui studi pustaka sebagai upaya dalam memahami konsep-konsep penting yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja pegawai.

4.7. Tehnik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk mengidentifikasi lebih lanjut mengenai sistem penilaian kinerja

pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan strategi implementasinya dengan berdasarkan teori penilaian kinerja. Untuk pengolahan datanya adalah data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner dikumpulkan terlebih dahulu kemudian hasilnya disajikan dalam tabel distribusi frekuensi. Dari distribusi frekuensi tersebut dibuat kecenderungan terpusat (modus) untuk mengetahui deskripsi umum tentang penampilan keseluruhan data. Modus merupakan ukuran pemusatan yang menunjukkan frekuensi terbesar pada suatu perangkat data.

Tahapan-tahapan analisis data yang dilakukan sebagai dasar penilaian kinerja pegawai berdasarkan teori penilaian kinerja adalah :

1. Pelaksanaan sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dengan metode perbandingan teori dan praktek, yaitu membandingkan antara konsep penilaian kinerja yang digunakan dengan penilaian kinerja pegawai yang telah diterapkan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM. Untuk mendeskripsikan kondisi penilaian kinerja dan kinerja yang ada pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, digunakan tehnik rentang kriteria. Adapun tahapan dalam tehnik rentang kriteria ini adalah sebagai berikut :
 - Menentukan kriteria dari komponen-komponen kondisi yang dianalisis.
 - Menentukan Skor Terendah (SR) dan Skor Tertinggi (ST), dengan menentukan skor tiap komponen dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai bobotnya.
 - Menentukan rentang skala (r_s) dari kriteria dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$r_s = \frac{(ST - SR)}{m}$$

dimana : r_s = Rentang Skala
ST = Skor Tertinggi
SR = Skor Terendah

m = jumlah alternatif jawaban setiap kriteria

- Membuat skala setiap kriteria, yaitu dengan cara seperti yang disajikan pada tabel 4.2. berikut ini :

Tabel 4.2. Penentuan Nilai Skala Setiap Kriteria

Rentang	Kriteria Kondisi
sr - sr + RS	Sangat Kurang Baik
sr + RS + 1 - sr + 2RS	Kurang baik
sr + 2RS + 1 - sr + 3RS	Baik
sr + 3RS + 1 - ST	Sangat baik

- Menetapkan kriteria kondisi mengenai penilaian kinerja dilingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dengan demikian kriteria pendapat responden dapat ditetapkan.

Kriteria untuk kinerja

Nilai tertinggi yang bisa dicapai: 5×14 (jumlah pernyataan) $\times 63$ (responden)
 $= 4410$

Nilai terendah yang dicapai: $1 \times 14 \times 63 = 882$

Rentang nilai tertinggi dan terendah: $4410 - 882 = 3528$

Sehingga interval rentangan untuk 4 kriteria adalah $3528 : 4 = 882$, dengan demikian nilai kriteria:

$882 - 1764 =$ sangat kurang baik

$1765 - 2646 =$ kurang baik

$2647 - 3528 =$ baik

$3529 - 4410 =$ sangat baik

Kriteria untuk sistem penilaian kinerja pegawai:

Nilai tertinggi yang bisa dicapai: 5×12 (jumlah pernyataan) $\times 63$ (responden)
 $= 3780$

Nilai terendah yang dicapai: $1 \times 12 \times 63 = 756$

Rentang nilai tertinggi dan terendah: $3780 - 756 = 3024$

Sehingga interval rentangan untuk 4 kriteria adalah $3024 : 4 = 756$, dengan demikian nilai kriteria:

$756 - 1512 =$ sangat kurang baik

$1513 - 2268 =$ kurang baik

$2269 - 3024 =$ baik

$3025 - 3780 =$ sangat baik

2. Analisis data yang diperoleh dengan penyebaran kuesioner dikombinasikan dengan hasil wawancara mendalam dengan informan.
 3. Merumuskan strategi implementasi sistem penilaian kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM.
 4. Merumuskan kriteria penilaian kinerja untuk model BHU dan BPU
- Pemberian nilai tertimbang BHU dan BPU dilakukan dengan:
- a. mengkonversikan nilai masing-masing sasaran kerja/perilaku ke dalam angka dengan menggunakan tabel berikut:

Tabel 4.3. Nilai Sasaran kerja/perilaku

Nilai Kinerja	Angka Kinerja
Sangat Baik	4
Baik	3
Kurang	2
Sangat Kurang	1

- b. menghitung nilai tertimbang BHU dengan rumus sebagai berikut:

nilai tertimbang BHU: $N_k \times B_t$

N_k : nilai masing-masing sasaran

B_t : Bobot masing-masing sasaran

Indikator kinerja BHU:

Tabel 4.4. Nilai Indikator Kinerja BHU

Angka Kinerja	Indikator Kinerja
4	Sasaran 100%
3	Sasaran 80% - 100%
2	Sasaran 50% - 80%
1	Sasaran 50%

- c. menghitung nilai tertimbang BPU dengan rumus sebagai berikut:

nilai tertimbang BPU: $Nk \times Bt$

Nk: nilai masing-masing sasaran

Bt: Bobot masing-masing sasaran

Tabel 4.5. Indikator Penilaian BPU

Nilai Kinerja	Angka Kinerja
Sangat Baik	4
Baik	3
Kurang	2
Sangat Kurang	1

- d. penilaian kinerja total

nilai kinerja total diperoleh dari:

$(70\% \times KRA) + (30\% \times KBA)$

- e. mengkonversikan nilai kinerja total dengan menggunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6. Nilai Kinerja Total

Nilai Rata-Rata	Angka Rata-Rata
Sangat Baik	3,6 – 4,0
Baik	2,6 – 3,5
Kurang	1,6 – 2,5
Sangat Kurang	1,0 – 1,5

4.8. Kinerja

Untuk mengetahui kinerja pegawai di BPSDM, digunakan 14 pernyataan yang akan dijawab oleh responden yang menunjukkan indikator kinerja yaitu:

- kebebasan pegawai untuk bertindak,
- kemandirian pegawai,
- kepatuhan pegawai terhadap jam kerja,

- waktu yang dibutuhkan pegawai menyelesaikan tugas,
- tersedianya uraian tugas yang jelas bagi pegawai,
- kesediaan melakukan pekerjaan di luar uraian tugas yang ditentukan,
- kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu,
- perbedaan pendapat di tempat kerja,
- koordinasi di tempat kerja,
- kemampuan logika pegawai,
- kemampuan analisa pegawai,
- arahan pimpinan,
- kesempatan berdiskusi dengan pimpinan, dan
- kepatuhan terhadap standar prosedur.

Dari hasil jawaban responden tersebut, diharapkan dapat diketahui kriteria pencapaian kinerja di BPSDM, sesuai kelompok kriteria yang telah ditentukan di atas.

4.9. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui implementasi penilaian kinerja di BPSDM, digunakan 12 pernyataan untuk dijawab responden tentang indikator penilaian kinerja:

- pembedaan prestasi pegawai,
- hasil penilaian sebagai pembandingan kinerja aktual dan harapan,
- hasil penilaian sebagai bahan informasi,
- tersedianya sesi konseling bagi pegawai,
- adanya pemberitahuan tentang standar penilaian,
- pengaruh hasil penilaian terhadap pegawai,
- obyektivitas ukuran penilaian,
- dampak penilaian terhadap prestasi kerja dan pengetahuan,
- hasil penilaian sebagai umpan balik,
- hasil penilaian sebagai dasar pemberian sanksi dan penghargaan,
- hasil penilaian sebagai dasar perencanaan kerja pegawai, dan
- hasil penilaian sebagai dasar penyelenggaraan diklat.