

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan pustaka, kerangka teori, operasionalisasi konsep, serta metode penelitian. Adapun uraiannya sebagai berikut:

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai persepsi pegawai tentang penilaian kinerja sebelumnya sudah pernah dilakukan oleh **Fithrianingrum** dengan skripsinya yang berjudul "Persepsi Pegawai terhadap Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja pada Divisi Kepatuhan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Jakarta Pusat".⁹ Penelitian tersebut membahas mengenai penilaian prestasi kerja dengan berdasarkan pada syarat-syarat sistem penilaian menurut Cascio dan Awad yaitu relevansi, dipertanggungjawabkan, dipercaya, keabsahan, kejujuran, dan kepraktisan. Kesimpulan dari penelitian tersebut yaitu sistem penilaian prestasi kerja menghasilkan persepsi yang sangat positif dari pegawai. Sebagian besar pegawai menilai bahwa hasil dari pelaksanaan penilaian prestasi kerja bersifat objektif. Selain itu, seluruh pernyataan mengenai persepsi pegawai terhadap pelaksanaan penilaian prestasi kerja dipersepsikan positif oleh pegawai. Pernyataan yang dipersepsikan positif antara lain pelaksanaan penilaian prestasi kerja berdasarkan hasil dan proses kerja, penilaian prestasi kerja dapat mempengaruhi keputusan pemberian imbalan, hasil penilaian prestasi kerja dapat mengembangkan karir pegawai.

⁹ Novia Fithrianingrum, "Persepsi Pegawai terhadap Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja pada Divisi Kepatuhan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Jakarta Pusat", *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2006, tidak diterbitkan.

Penelitian lain yang terkait dengan penilaian kinerja dilakukan oleh **Yosephine** dengan skripsinya yang berjudul “Analisis Persepsi Pegawai terhadap Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT Perusahaan Gas Negara (Persero)¹⁰. Penelitian tersebut bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai persepsi pegawai atas sistem penilaian yang diterapkan oleh perusahaan dan persepsi pegawai atas peranan hasil penilaian, khususnya terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai dan penetapan kenaikan gaji pokok berkala. Pada variabel sistem penilaian, indikator-indikator yang digunakan yaitu alur prosedur penilaian dan dimensi penilaian (*job related, relevancy, reliability, fairness, dan practically*). Didapatkan bahwa sistem penilaian pegawai dipersepsikan baik oleh responden. Walaupun demikian, masih dilihat adanya kelemahan-kelemahan antara lain berkaitan dengan alur prosedur penilaian, yaitu adanya kemungkinan terjadinya ‘bias’ dalam penentuan hasil akhir dan reliabilitas dimensi penilaian. Berdasarkan hasil analisis variabel tingkat peranan dengan indikator peranan hasil penilaian terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai dan peranan dalam penetapan kenaikan gaji pokok berkala didapatkan bahwa tingkat peranan penilaian dipersepsikan baik. Secara keseluruhan dapat digeneralisir bahwa persepsi pegawai terhadap pelaksanaan penilaian kinerja pegawai adalah baik.

Dari penelitian di atas, ada beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Persamaannya yaitu tema penelitian mengenai persepsi pegawai terhadap penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*), tempat penelitian sama-sama dilakukan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan pendekatan yang digunakan oleh peneliti sama-sama menggunakan

¹⁰ Yosephine Dwi Arum Lestari, “Analisis Persepsi Pegawai terhadap Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT Perusahaan Gas Negara (Persero)”, *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2005, tidak diterbitkan.

pendekatan kuantitatif. Adapun perbedaan penelitian di atas dengan penelitian yang penulis lakukan yakni terkait dengan teori yang digunakan untuk menganalisis pelaksanaan penilaian kinerja yaitu karakteristik penilaian kinerja menurut Noe, et. al.¹¹ dengan menggunakan variabel *strategic congruence*, *validity*, *reliability*, *acceptability*, dan *specificity*.

B. Kerangka Teori

Bagian ini berisi konsep yang dianggap relevan untuk mendukung penelitian ini. Konsep-konsep tersebut sebagai berikut:

1. Peran pemerintah dalam sektor publik

Peran pemerintah dalam perekonomian nasional tidak terlepas tugas pokok negara. Adam Smith dalam bukunya *The Wealth of Nation* memberikan pemahaman tentang tugas pokok pemerintah atau negara.¹² Pertama, tugas melindungi rakyat dari penindasan bangsa lain. Perwujudannya terlihat pada keberadaan militer dalam suatu negara. Kedua, melindungi rakyat dari ketidakadilan. Perwujudannya terlihat dari kekuasaan peradilan. Ketiga, menegakkan lembaga-lembaga publik yang melaksanakan tugas-tugas perlindungan tersebut. Perwujudan dari tugas-tugas ini terlihat dari keberadaan departemen atau instansi pemerintah yang mengemban misi-misi tertentu dari negara. Berbeda dengan Adam Smith, Musgrave mengemukakan mengenai peran negara, yakni tiga fungsi negara sebagai alokator, distributor, dan stabilisator¹³. Terkait dengan serangkaian tugas pokok pemerintah di atas, maka

¹¹ Raymond Noe, et.al., *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*, (New York: Mc Graw-Hill, 2003), hal.332.

¹² Adam Smith, *The Wealth of Nations* dalam Richard J. Aronson, *Public Finance*, (New York: Mc Graw Hill, 1985), hal. 15.

¹³ Richard A. Musgrave, *The Theory of Public Finance*, dalam Tony Bovaird and Elke Löffler, *Public Management and Governance*, (London: Routledge, 2003), hal.27.

terciptalah suatu tuntutan bagi pemerintah untuk dapat menjamin kesejahteraan rakyat melalui pengadaan barang dan jasa publik (*public goods* dan *public service*). Peranan pemerintah tersebut sebagai suatu penanda keberadaan sektor publik. Pengertian sektor publik sebagaimana diungkapkan oleh Gasperz yaitu bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah.¹⁴ Lebih lanjut dijelaskan bahwa bagian dari perekonomian ini berkaitan dengan pemberian atau penyerahan jasa-jasa pemerintah kepada publik.¹⁵

Keikutsertaan sektor publik ditinjau dari teori *public goods* dan *private goods* seperti yang dikemukakan oleh Savas, yaitu barang-barang yang dibedakan berdasarkan penggunaannya (konsumsinya), cara mendapatkannya, dan tingkat pengecualiannya.¹⁶ Selanjutnya Savas membagi barang dan jasa ke dalam empat kelompok dan dapat dilihat pada gambar berikut.

	<i>Individual consumption</i>	<i>Joint consumption</i>
<i>Excludable</i>	<i>Private goods</i>	<i>Toll goods</i>
<i>Non-excludable</i>	<i>Common pool goods</i>	<i>Collective goods</i>

Gambar II.1
Pengelompokan Barang dan Jasa

Sumber: E. S. Savas, "*Privatization and Public Private Partnership*", (New York: Seven Bridges Press, LLC, 2000), hal.41-44.

Barang publik bisa digunakan secara bersama-sama, tidak eksklusif, dan tidak ada persaingan untuk mendapatkannya. Sedangkan barang privat tidak dapat digunakan secara bersama, bersifat eksklusif, dan untuk mendapatkannya

¹⁴ Vincent Gasperz, *Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik: Suatu Petunjuk Praktek*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), hal. 1.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ E. S. Savas, *Privatization and Public Private Partnership*, (New York: Seven Bridges Press, LLC, 2000), hal.41-44.

perlu adanya persaingan. Adapun barang yang tergolong *common pool goods* pada umumnya dikonsumsi secara individual, namun sulit mencegah siapapun untuk memperolehnya meskipun mereka tidak mau membayar. Lain halnya dengan *toll goods*, yang pada umumnya digunakan secara bersama-sama namun pengguna harus membayarnya.

Pembedaan barang dan jasa tersebut memiliki konsekuensi terhadap pembiayaan yang harus ditentukan oleh pemerintah. Tipe pembiayaan yang sesuai untuk *collective goods* adalah melalui pajak. Pembayaran melalui pajak bersifat tidak langsung atas prestasi yang diterima. Prinsip pembebanan pajak pada *collective goods* adalah bahwa dengan tingkat pendapatan yang sama harus membayar beban pajak yang berbeda pula sehingga setiap orang mengkonsumsi sejumlah barang publik yang sama dan membayar sejumlah pajak yang berbeda sesuai dengan kemampuannya. Dengan demikian, pajak menjadi alat pembayaran harga penyediaan *collective goods* sesuai kemampuan warganya. Contoh barang-barang jenis ini misalnya jalan raya, sistem pertahanan, dsb.

Untuk *private goods* yang penyediaannya dilakukan oleh pemerintah, maka tipe pembiayaan yang cocok untuk barang tersebut adalah melalui retribusi murni. Tipe pembiayaan tersebut didasari oleh manfaat yang diperoleh langsung oleh pemakai barang/jasa. Barang tersebut tidak memberikan pengaruh kepada orang lain atas pemanfaatan, sehingga tidak ada alasan bagi seseorang turut membayar biaya tersebut. Berdasarkan pemaparan tersebut, listrik dikategorikan ke dalam *toll good* karena walaupun dibutuhkan secara publik, setiap individu yang ingin memilikinya tetap diharuskan membayar dalam jumlah tertentu.

Salah satu instrumen pemerintah dalam penyediaan barang/jasa yaitu melalui korporasi publik atau badan usaha milik negara/daerah. Berikut ini dijelaskan lebih lanjut mengenai kategori BUMN berdasarkan jenis-jenis kegiatannya.

2. Badan Usaha Milik Negara

Keberadaan korporasi publik atau badan usaha milik negara/daerah – BUMN/D (*state own enterprises-SOEs*), adalah merupakan bagian penting yang tidak terpisahkan dari sektor publik di banyak negara.¹⁷ Terkait dengan instrumen pemerintah yaitu produksi¹⁸, SOEs menjadi unit produksi pemerintah yang menjual produk dalam proses pasar.

Korporasi publik merupakan institusi publik yang berada pada area '*non-budget sector*', dan beroperasi secara lebih independen dari sistem pemerintahan umum. Hughes menggolongkan korporasi publik dalam beberapa jenis kegiatan sebagai berikut:

1. **Public Utilities**, didirikan untuk menyediakan barang dan jasa yang menyediakan kebutuhan dasar umum seperti air, pengelolaan limbah, gas, listrik dan telekomunikasi yang dianggap sangat esensial bagi perekonomian negara. Adanya kecenderungan *natural monopoly* karena kompetisi hampir tidak mungkin, karena perusahaan baru tidak mampu mengejar harga dari provider lama yang lebih dulu membentuk jaringan. Kecenderungan lain yaitu berkaitan dengan sensitifitas politik yang tinggi, terutama jika pasokan mereka terganggu. Misalnya buruknya pelayanan dan harganya dianggap tidak *fair*, mengakibatkan ketidakpuasan publik yang dapat mengganggu stabilitas politik.
2. **Land and Postal System**. Walaupun perusahaan transportasi dan pos publik biasanya berhadapan dengan kompetisi yang ketat

¹⁷ Budi Setiyono, *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik: Prinsip-prinsip Manajemen dan Pengelolaan Negara Terkini*, (Jakarta: Penerbit Kalam Nusantara, 2007), hal.157.

¹⁸ Menurut Hughes, intervensi dan peranan pemerintah terhadap kehidupan rakyat pada umumnya dilakukan melalui empat instrumen yakni: *provision, subsidy, production, regulation*. Lihat Budi Setiyono, *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik, Prinsip-prinsip Manajemen dan Pengelolaan Negara Terkini*, (Jakarta: Penerbit Kalam Nusantara, 2007), hal.157.

dari perusahaan swasta, akan tetapi pemerintah biasanya akan tetap mempertahankannya karena berkaitan dengan aspek politik dan efektivitas perekonomian.

3. ***Enterprises in Competitive Environment***. Dalam beberapa bidang/jasa produksi, perusahaan publik yang berhadapan langsung dengan perusahaan swasta dalam suasana kompetitif. Termasuk perusahaan publik dalam bidang ini adalah bank, *airlines*, asuransi, hotel, *real estate*, otomotif, dan perusahaan perminyakan. Sebagian besar BUMN dalam bidang ini didirikan dengan maksud mencari sumber pendapatan bagi negara.
4. ***Regulatory Authorities***, didirikan berdasarkan peraturan pemerintah tertentu untuk melindungi masyarakat tertentu. Contohnya: regulasi pemerintah yang mengharuskan adanya asuransi bagi pengendara sepeda motor memerlukan pendirian asuransi.¹⁹

Berdasarkan penggolongan tersebut maka PT PLN (Persero) dapat digolongkan ke dalam *public utilities*, yaitu BUMN yang tujuan pendiriannya untuk menyediakan barang dan jasa kebutuhan dasar masyarakat. Dalam hal ini jenis barang dan jasa yang disediakan oleh PLN adalah fasilitas kelistrikan.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah unsur atau sumber daya yang memiliki peranan penting dalam organisasi di samping faktor lain misalnya modal. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya.²⁰ Adapun definisi sumber daya manusia menurut Nawawi, yaitu:

- a. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi

¹⁹ *Ibid.*, hal.161-164.

²⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001), hal. 233

potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.²¹

Untuk dapat mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia agar efektivitas dan efisiensi organisasi tercapai, dibutuhkan peran manajemen sumber daya manusia.

Ada berbagai definisi mengenai sumber daya manusia salah satunya yang dikemukakan oleh Hariandja sebagai berikut:

Keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.²²

Sedangkan menurut Notoatmodjo, manajemen sumber daya manusia adalah:

Penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.²³

Dari kedua definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan aktivitas dalam hal penarikan (rekrutmen), pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan utama untuk mencapai efektivitas organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang terintegrasi dan memiliki beberapa area fungsi. Menurut Mondy dan Noe area tersebut yaitu *staffing*, *human resources development*, *safety and health*, dan *employee labor relationship*.²⁴ Salah satu fungsi yaitu pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) merupakan fungsi utama dari

²¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), hal. 40.

²² Marihot Tua Effendi. Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Grasindo, 2002), hal.3.

²³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), hal. 117.

²⁴ R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe, *Human Resources Management*, 9th ed., (Prentice-Hall: New Jersey, 2005), hal.5.

manajemen sumber daya manusia yang kegiatannya tidak hanya berupa pelatihan dan pengembangan tetapi juga mencakup perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja yang merupakan aktivitas pendukung dari pelatihan dan pengembangan. Dalam hal ini, penilaian kinerja sebagai suatu sistem formal yang mengevaluasi pencapaian kerja individu atau tim dan memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengetahui kelebihan dan mengatasi kelemahannya. Selain itu juga meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai.

4. Manajemen Kinerja

Salah satu aspek dari pengelolaan sumber daya manusia adalah pengelolaan kinerja (*performance management*), sedangkan penilaian kinerja pegawai (*employee performance appraisal*) adalah bagian dari pengelolaan kinerja. Definisi manajemen kinerja itu sendiri menurut Amstrong adalah sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang telah disepakati.²⁵ Sementara menurut Robert Bacal, manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsung. Meliputi upaya membangun harapan jelas serta pemahaman mengenai hal-hal sebagai berikut:²⁶

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan karyawan
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.

²⁵ Michael Armstrong, *Performance Management*, (London: Kogan Page Limited, 1994), hal. 23

²⁶ Robert Bacal, *Performance Management*, (New York: Mc Graw Hill, 1998), hal. 11.

3. Bagaimana karyawan dan penyelia bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada.
4. Bagaimana mengukur prestasi kerja
5. Upaya mengenali berbagai hambatan kinerja dan solusinya.

Hal penting dari pengertian tersebut bahwa mengelola kinerja dilakukan bersama dengan karyawan, manajer serta manajemen. Manajemen kinerja merupakan suatu upaya mencegah terjadinya kinerja buruk dan berupaya bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dengan senantiasa memelihara komunikasi dua arah yang berlangsung terus-menerus antara penyelia atau manajer dengan para staf.

Manajemen kinerja akan berhubungan dengan strategi maupun sasaran bisnis. Setiap pencapaian kinerja individu akan mempengaruhi kinerja tim atau kinerja departemennya dan seterusnya akan mendorong sasaran bisnis secara organisasional. Oleh karenanya ketika sistem itu memasukkan ukuran yang benar dan berkaitan dengan strategi organisasional, pegawai akan merasa memiliki petunjuk untuk tindakan-tindakan mereka. Hal ini penting terutama pada saat organisasi menghadapi tantangan lingkungan, mengimplementasikan program pengembangan atau merubah strategi.²⁷

Penjelasan lebih dalam tentang aspek filosofis manajemen kinerja dinyatakan oleh Amstrong, berdasar pada kepercayaan yang spesifik mengenai bagaimana kinerja harus dikelola, meliputi:

1. Input, proses and output: Input adalah yang dibawa karyawan ke dalam pekerjaan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan kompetensi. Proses adalah bagaimana mereka bertindak/ berperilaku dalam menyelesaikan pekerjaan, dan output adalah hasil yang mereka dapat dalam kerangka pencapaian sasaran dan pengaruh usaha pegawai terhadap usaha tim/kelompok, departemen dan organisasi secara keseluruhan. Manajemen kinerja menganalisis output dan mendiagnosis alasan munculnya perbedaan kinerja merujuk pada input dan perilaku serta keadaan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

²⁷ Amstrong, *Op. Cit.*, hal. 21.

2. Manajemen kinerja sebagai suatu proses manajemen: ini sangat kuat dipengaruhi oleh kepercayaan yang menyatakan sistem ini alamiah dan merupakan proses inti manajemen. Penekanannya pada analisis, pengukuran, pengawasan kinerja, serta *planning*, *coaching* untuk peningkatan kinerja
3. Mengelola ekspektasi berdasarkan kesepakatan: manajemen harapan adalah suatu gabungan yang meliputi manajer, kelompok dan individu untuk bertindak secara kemitraan.
4. Manajemen kinerja sebagai proses yang terintegrasi: manajemen kinerja adalah mengenai proses saling berhubungan antara pekerjaan, manajemen, pengembangan, dan penghargaan.²⁸

5. Penilaian Kinerja

Idealnya, penilaian kinerja, terutama saat ini, menjadi bagian dari suatu sistem kinerja manajemen, yang tidak hanya berfungsi untuk merumuskan sasaran pada masing-masing tingkatan, tetapi juga untuk mengintegrasikan sedemikian rupa sehingga suatu visi kebutuhan kinerja bersama akan diciptakan melalui organisasi hingga akhir tujuan menjadi organisasi yang efektif dan sukses.²⁹ Penilaian kinerja sebagai bagian dari manajemen kinerja diperlukan untuk mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan dan menggunakan hasil penilaian tersebut untuk keperluan administratif ataupun kebutuhan pengembangan pegawai.

5.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap prestasi kerja pegawai dapat dilakukan atasan secara formal maupun non formal. Secara non formal, atasan melakukan penilaian kinerja bawahan setiap saat diinginkan secara subjektif. Secara formal penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan prosedur baku yang ditetapkan perusahaan sehingga penilaian yang diberikan dapat lebih objektif.

²⁸ Armstrong, *Op.Cit.*, hal. 52.

²⁹ Rivai, Ahmad Fawzi, *Op Cit.*, hal. 83.

Menurut Ivancevich, penilaian kinerja merupakan bagian dari aktivitas manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menilai seberapa besar kontribusi pegawai kepada perusahaan/organisasi agar perusahaan dapat memberikan *reward* atau penghargaan bagi pegawai tersebut.³⁰ Adapun definisi penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi yaitu “prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu”.³¹ Sedangkan Schuler dan Jackson memberikan definisi penilaian kinerja sebagai berikut:

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.³²

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan pengukuran atau proses evaluasi secara terstruktur terhadap penilaian prestasi kerja individu/pegawai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai umpan balik bagi peningkatan kinerja karyawan, sebagai input dalam memberikan informasi prestasi pelaksanaan suatu program apakah sudah sesuai dengan sasaran atau belum, sejauh mana sasaran organisasi telah tercapai, serta untuk mendukung kualitas pengambilan keputusan dalam bidang personalia.

³⁰ Jhon M. Ivancevich dan Lee Soo Hoon, *Human Resources In Asia*, (Singapore: Mc Graw-Hill, 1998), hal.230.

³¹ Rivai, Ahmad Fawzi, *Op. Cit.*, hal. 17.

³² Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, jilid 2, alih bahasa Abdul Rosyid, (Jakarta: Erlangga, 1999), hal.3.

5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Keanekaragaman sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja. Menurut Torrington, penilaian kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pada saat ini, umpan balik, meningkatkan motivasi, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mengidentifikasi kemampuan karyawan, membiarkan karyawan mengetahui hal yang diharapkan dari mereka, memusatkan perhatian pada pengembangan karir, meningkatkan imbalan, serta pemecahan masalah dalam pekerjaan.³³

Kegiatan *performance appraisal* dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kinerja yang mereka lakukan. *Performance appraisal* yang dimaksud ini juga memiliki banyak kegunaan, antara lain:

- a. Perbaikan prestasi kerja
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan-keputusan penempatan
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*
- g. Ketidakkuratan informasional
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- i. Kesempatan kerja yang adil
- j. Tantangan-tantangan eksternal³⁴

Performance appraisal merupakan bagian dari *performance management*. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai, terdapat dua perspektif utama yaitu fungsi evaluatif dan pengembangan.

- a. Fungsi evaluatif bertujuan untuk membuat penilaian mengenai orang yang dinilai dan mengikuti analisis historis prestasi terakhir selama periode yang telah lalu. Penilaian dilakukan setelah membandingkan prestasi orang yang dinilai dengan sasaran-

³³ Derek Torrington dalam Ati Cahyani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2005), hal. 93.

³⁴ Rivai, Ahmad Fawzi, *Op. Cit.*, hal. 135-137.

sasaran atau target-target yang telah ditetapkan sebelumnya, atau dengan semua item dalam *job description*. Tipe penilaian ini dihubungkan dengan alokasi penghargaan ekstrinsik, seperti gaji.

- b. Fungsi pengembangan dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kemampuan orang yang dinilai dengan titik berat pada prestasi pada masa datang, dan dihubungkan dengan perencanaan karir dan suksesi manajemen. Sasaran utamanya adalah untuk menentukan tipe pengetahuan dan keterampilan yang seharusnya dikembangkan oleh individu.³⁵

Adapun faktor-faktor prestasi yang biasanya dinilai tersebut adalah:

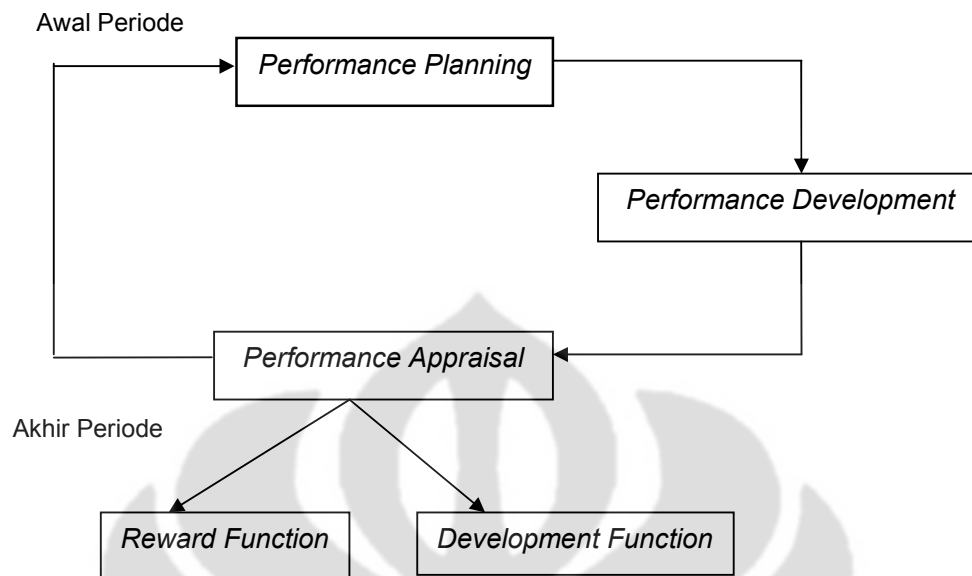
- a. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dalam bekerja.
- b. Sikap dalam beban kerja yang diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen, dan motivasi.
- c. Kualitas pekerjaan atas dasar konsistensinya dengan perhatian pada detail.
- d. Volume output produktif.
- e. Interaksi, seperti yang ditunjukkan oleh keterampilan-keterampilan dan kemampuan komunikasi dengan orang lain dalam satu tim.³⁶

5.3 Proses Penilaian Kinerja

Menurut Bacal, pelaksanaan penilaian kinerja dibagi ke dalam tiga tahapan yaitu: (1) perencanaan kinerja atau penetapan target kinerja yaitu mendefinisikan tanggung jawab pekerjaan dan menetapkan target atau tujuan selama periode kinerja, (2) diskusi atau pembahasan mengenai topik penilaian kinerja yang meliputi bimbingan, umpan balik, dukungan dalam pencapaian target kinerja, dan (3) tahapan penilaian. Pada tahapan ini kinerja dievaluasi secara formal pada akhir periode dengan menggunakan metode penilaian kinerja tertentu seperti menggunakan format *graphic rating scale*, *behaviorally anchored rating scale* (BARS), atau *management by objectives* (MBO). Dalam tahap ini termasuk tindak lanjut atas penilaian kinerja. Untuk lebih jelasnya mengenai proses penilaian kinerja dapat dilihat pada gambar berikut:

³⁵ Eugene Mc Kenna dan Nic Beech, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terj.), (Yogyakarta: Andi, 2001), hal. 150.

³⁶ *Ibid.*, hal. 151.



Gambar II.2

Proses Penilaian Kinerja

Sumber: Robert Bacal, *Performance Management*, (New York: McGraw-Hill, 1998), hal. 3.

Performance planning merupakan tahap awal dalam siklus manajemen kinerja, agar penilai kinerja mempunyai standar atau dasar penilaian. Pada tahap ini target prestasi ditentukan. Penetapan target ini menggambarkan sesuatu yang harus diraih atau diharapkan dicapai oleh organisasi, departemen, kelompok dan individu. Pada level organisasi, target ini berhubungan dengan visi dan misi yang dijabarkan dalam suatu rencana strategis. Untuk level departemen, target adalah sasaran strategis yang merupakan penjabaran dari misi dan rencana strategis. Sedangkan pada level kelompok maupun individu target menitikberatkan pada kinerja individual atau kontribusi individual dalam pencapaian sasaran strategis.

Pada tahap pembahasan topik penilaian kinerja terjadi proses komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan untuk membahas pencapaian target yang telah ditetapkan dan kesulitan yang dihadapi oleh pegawai dalam mencapai target. Untuk itu diperlukan umpan balik yang positif berupa bimbingan dan

pemecahan masalah bersama. Tahapan terakhir adalah penilaian kinerja dan tindak lanjut atas hasil penilaian kinerja. Tindak lanjut tersebut berupa penentuan promosi, kenaikan gaji dan pengembangan karir pegawai.

Sistem penilaian kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen kinerja individu. Sistem tersebut menangani sistem manajemen kinerja individu mulai dari penetapan ukuran dan standar penilaian hingga pemberian umpan balik bagi individu maupun sistem yang lain dalam organisasi. Namun demikian sistem penilaian kinerja tidak selalu digunakan untuk tujuan manajemen kinerja.

5.4 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Bacal, paling tidak, ada 3 (tiga) metode yang biasanya digunakan dalam *performance appraisal*, yaitu *rating system*, *ranking system*, dan *management by objectives*.³⁷ Diantara ketiga metode tersebut, **Rating system** merupakan metode yang paling populer digunakan karena mudah diterapkan. Namun bukan jalan terbaik untuk mengevaluasi pegawai. Berdasarkan metode ini, penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subjektif. Penilaian didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standar-standar unjuk kerja. Sedangkan pada **Ranking System**, membandingkan antara pegawai satu dengan yang lainnya dan membedakannya jika pegawai lebih baik, sama dengan, atau lebih buruk dari rekan-rekan kerjanya dalam basis kriteria tertentu. *Ranking systems* merupakan metode *assessment* yang membandingkan orang melakukan pekerjaan yang

³⁷ Bacal, *Op. Cit.*, hal. 93.

sama untuk membedakan siapa yang terbaik, terbaik berikutnya, dan selanjutnya.

Adapun **Management by Objectives**, dimulai dengan sasaran manajemen puncak dan selanjutnya dijabarkan lebih lanjut ke level di bawahnya hingga level individu. Dilakukan dengan cara melibatkan pegawai dalam menentukan berbagai sasaran prestasi kerja yang ingin dicapai dan ukuran-ukuran objektif yang digunakan dalam kurun waktu tertentu di masa depan. Sehingga pegawai akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pencapaian sasaran tersebut, dibandingkan bila sasaran dan ukuran tersebut hanya ditentukan oleh atasannya. Dalam proses pencapaian sasaran tersebut, atasan dapat membantu dalam bentuk memberikan umpan balik. Pada akhir periode yang ditentukan, atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian sasaran tersebut. Kelebihan dari metode ini ialah standar prestasi kerja yang jelas, ukuran yang jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, dapat memotivasi karyawan, dan dapat menunjukkan bimbingan dan dukungan yang akan diberikan dalam peningkatan kinerja serta pengembangan pegawai. Kelemahan utama dari metode ini seringkali tujuan-tujuan yang ditentukan oleh para pegawai bisa terlalu sederhana.

Masing-masing metode penilaian kinerja memiliki kelebihan dan kelemahan, sehingga pemilihan metode penilaian tergantung kepada kondisi masing-masing organisasi. Suatu organisasi juga bisa menggabungkan beberapa metode penilaian, sebagai contoh yang dilakukan oleh PLN dengan Manajemen Unjuk Kerja yang merupakan gabungan dari *rating scale* dan *Management by Objectives* (MBO)

5.5 Penilai Kinerja

Penentuan penilai kinerja lebih ditentukan oleh keahliannya dalam melakukan penilaian serta memiliki informasi yang memadai tentang individu yang akan dinilai. Ada beberapa sumber yang dapat berperan sebagai pelaku penilaian yaitu:

1. **Atasan langsung** (*Immediate Supervisor, Manager*)
Sebagian besar sistem penilaian kinerja ditentukan oleh atasan langsung ataupun manajer karyawan yang bersangkutan. Hal tersebut disebabkan atasan langsung merupakan orang yang dapat mengobservasi secara langsung pelaksanaan pekerjaannya oleh karyawan yang dinilai di samping adanya motivasi dari atasan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan yang pada gilirannya akan mempengaruhi prestasi atau kinerja atasan langsung.
2. **Penilaian Diri Sendiri** (*Self Appraisal*)
Karyawan menilai sendiri kinerjanya dan selanjutnya dilakukan evaluasi secara bersama dengan atasannya.
3. **Penilaian Oleh Rekan Setingkat** (*Peer Appraisal*)
Rekan kerja pada umumnya lebih mengetahui kinerja karyawan sehingga penilaian mereka cenderung lebih objektif, di samping itu pada umumnya penilaian yang melibatkan lebih dari seorang penilai akan lebih akurat dan berpotensi lebih sedikit bias. *Peer appraisal* banyak digunakan pada sistem penilaian terhadap kinerja ataupun penghargaan terhadap tim.
4. **Penilaian oleh Bawahan** (*Subordinate Appraisal*)
Metode ini berpandangan bahwa tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang karyawan adalah identik dengan tujuan perusahaan. Pada metode ini, karyawan melakukan evaluasi terhadap atasannya.
5. **Penilaian oleh Pelanggan** (*Customer atau Client*)
Organisasi yang berorientasi kepada pelayanan baik bersifat eksternal maupun internal akan sulit mengukur kinerja pelayanannya. Dalam kondisi demikian maka audit ataupun penilaian oleh pelanggan merupakan alat ukur yang memadai, baik penilaian terhadap pelayanan yang diterima (produk akhir) maupun pada proses pemberian pelayanannya.
6. **Badan Penilai Independen** (*Independent Trained Observers*)
Badan penilai independen pada umumnya menggunakan *assessment centers* dalam melakukan penilaian kinerja. Hal ini dikarenakan apabila menggunakan cara biasa, maka individu menyadari akan dievaluasi sehingga akan menunjukkan usaha maksimal untuk memperoleh nilai yang baik. Hal ini menyebabkan penilaian yang bias.

7. **Umpan Balik 360° (360° Feedback)**

Pada metode ini, penilaian kinerja dilakukan oleh supervisor, rekan kerja, bawahan, serta *client* atau *customer*.³⁸

5.6 Masalah-masalah dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Rancangan sistem penilaian kinerja yang akan diterapkan pada suatu perusahaan bisa saja dikatakan sebagai suatu sistem yang ideal. Walaupun demikian, masih dimungkinkan dapat mengalami kegagalan pada tahap pelaksanaan dan penerapannya. Menurut Dessler, dalam melakukan penilaian kinerja pegawai masalah-masalah yang dihadapi yang seringkali menyebabkan kegagalan sistem penilaian kinerja sebagai berikut:

1. **Tidak adanya standar.** Tanpa standar tidak ada penilaian yang objektif, yang ada hanya dugaan atau perasaan subjektif tentang kinerja.
2. **Standar yang tidak relevan dan bersifat subjektif.** Standar kinerja hendaknya ditetapkan melalui proses analisa pekerjaan/jabatan untuk memastikan bahwa standar itu berhubungan dengan pekerjaan.
3. **Kesalahan penilai.** Kesalahan penilai termasuk bias atau prasangka penilai. Ada beberapa kecenderungan kesalahan penilai yang harus diperhatikan yaitu: "*Halo Effect*" (terpengaruh oleh yang dinilai), kecenderungan untuk 'pelit' atau sebaliknya, kecenderungan untuk memilih nilai tengah (*central tendency*), ketakutan akan konfrontasi, dan memberikan penilaian berdasarkan pada perilaku kerja yang paling akhir terjadi (*recency effect*).
4. **Pemberian umpan balik secara buruk.** Penilaian harus dikomunikasikan dengan pegawai agar penilaian menjadi efektif.
5. **Komunikasi yang negatif.** Proses penilaian dihalangi oleh komunikasi yang negatif, seperti arogansi, ketidakluwesannya, sikap membela diri, dan ketertutupan pada pihak yang dinilai.
6. **Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian.** Kegagalan untuk menggunakan seluruh data yang diperoleh melalui proses penilaian sebagai dasar bagi semua keputusan dalam bidang sumber daya manusia telah menurunkan kredibilitas dari program penilaian kinerja. Akibatnya manajer dan karyawan tidak lagi menganggap program tersebut sebagai sesuatu hal yang penting.³⁹

³⁸ Rivai, Ahmad Fawzi, *Op. Cit.*, hal. 142.

³⁹ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 1997), hal.56.

4.7 Indikator Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif

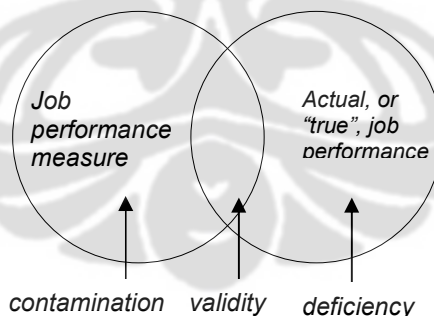
Dalam lingkungan persaingan kerja yang dinamis, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem pengukuran yang efektif. Noe, et.al mengemukakan indikator yang diperlukan agar tercipta sistem pengukuran kinerja yang efektif⁴⁰, yaitu:

1 **Strategic Congruence**

Persyaratan kinerja yang diharapkan harus sesuai dengan strategi organisasi, tujuan, dan budaya organisasi. Kriteria ini menitikberatkan pada pentingnya sistem penilaian kinerja untuk mengarahkan pegawai untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Oleh karena itu sistem manajemen kinerja harus fleksibel untuk mampu beradaptasi dengan perubahan strategi organisasi.

2 **Validity**

Penilaian kinerja dapat dikatakan valid apabila ukuran-ukuran dalam penilaian kinerja menilai aspek-aspek yang relevan dengan kegiatan prestasi kerja. Disebut juga dengan *content validity* (kesesuaian isi). Validitas berkaitan dengan memaksimalkan *overlap* antara kinerja nyata dengan standar penilaian kinerja (lihat gambar II.3). Penilaian kinerja dikatakan '*deficient*' apabila tidak mengukur keseluruhan aspek kinerja (kinerja nyata). Penilaian kinerja dikatakan '*contaminated*' apabila mengukur/menilai aspek-aspek yang tidak relevan dengan kinerja.



Gambar II.3

Contamination and Deficiency of a Job Performance Measure

Sumber: S.W. Gilliland and J.C Langdon dalam Raymond A. Noe, *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, 4th ed, (USA: Mc. Graw Hill, 2003), hal. 334.

⁴⁰ Noe, et. al., *Op. Cit.*, hal. 332-335.

3 **Reliability**

Reliability merupakan konsistensi penilaian kinerja; tingkatan dari hasil dari penilaian kinerja bebas dari kesalahan. Salah satu tipe utama reliabilitas yaitu *interrater reliability*: konsistensi antar penilai dalam melakukan penilaian kinerja, dengan kata lain dua orang penilai memberikan evaluasi yang sama/mendekati terhadap kinerja seorang pegawai. Penilaian yang subjektif akan menghasilkan reliabilitas yang rendah. Selain itu konsistensi juga dilihat dari item-item penilaian (*internal consistency reliability*). Sebagai tambahan, penilaian kinerja harus konsisten sepanjang waktu (*test-retest reliability*).

4 **Acceptability**

Sistem penilaian kinerja harus bisa diterima orang-orang yang menjalankan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang valid dan reliabel bisa saja tidak didukung oleh manajer (penilai) karena implementasinya cukup menyita waktu. Penerimaan pegawai terhadap penilaian kinerja dipengaruhi oleh keyakinan pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja. Ada tiga kategori keadilan yaitu: keadilan dalam hal prosedur, hubungan interpersonal, dan *outcome*.

5 **Specificity**

Penilaian kinerja menerangkan secara spesifik kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan dari perusahaan dan bagaimana memenuhi harapan tersebut. Apabila instrumen penilaian tidak menerangkan secara spesifik apa yang harus dikerjakan oleh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi maka dapat dikatakan tidak memenuhi tujuan strategis.

Adapun menurut R. Wayne Mondy, Robert M. Noe dan Shane R.

Premeaux, indikator sistem penilaian kinerja yang efektif adalah⁴¹:

- 1) **Job Related Criteria.** Merupakan kriteria yang paling mendasar penilaian kinerja pegawai. Kriteria yang digunakan dalam menilai pegawai harus sesuai dengan analisa pekerjaan. Faktor-faktor subjektif seperti inisiatif, antusiasme, kesetiaan dan kerjasama merupakan hal yang penting. Akan tetapi, walaupun faktor-faktor tersebut secara jelas berkaitan dengan deskripsi pekerjaan, sebaiknya tidak digunakan.
- 2) **Performance Expectations.** Manajer dan bawahan harus menyadari pentingnya penilaian kinerja. Karyawan perlu memahami tujuan dari penilaian kinerja tersebut. Sulit mengharapakan karyawan untuk bekerja secara efektif apabila tidak memahami apa yang diharapkan dari mereka dalam arti karyawan tidak memahami dengan baik target apa yang harus dicapai.

⁴¹ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, dan Shane R. Premeaux, *Op Cit.*, hal.298.

- 3) **Standardization.** Pegawai dengan kategori pekerjaan yang sama dan memiliki supervisor yang sama, dinilai dengan instrumen penilaian yang sama pula dan telah distandarisasi.
- 4) **Trained Appraisers.** Supervisor harus memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan penilaian kinerja. Pengetahuan yang dimiliki tidak hanya sebatas prosedur penilaian kinerja melainkan juga pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan wawancara pada proses pemberian umpan balik.
- 5) **Continous Open Communication.** Umpan balik tidak hanya dilakukan pada periode tertentu melainkan berlangsung secara berkesinambungan karena sebagian besar karyawan memiliki keingintahuan yang besar mengenai kinerjanya.
- 6) **Performance Reviews.** Selain memberi kesempatan berlangsungnya komunikasi berkelanjutan antara manajer dan karyawan, juga memberi kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan keberatan terhadap hasil evaluasi.
- 7) **Due Process.** Diperlukan prosedur formal untuk memastikan penilaian kinerja berjalan secara objektif.

C. Operasionalisasi Konsep

Konsep yang akan dioperasionalkan adalah konsep sistem penilaian kinerja yang efektif menurut Noe, et.al., yang terdiri dari variabel *strategic congruence*, *validity*, *reliability*, *acceptability*, dan *specificity*. Adapun konsep tersebut secara singkat dapat diuraikan dalam tabel berikut:

Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Tingkat Pengukuran
Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Definisi: Yang dimaksud sistem penilaian kinerja pegawai yang efektif adalah apabila memenuhi persyaratan utama sistem penilaian kinerja menurut konsep Raimond Noe, et al., yakni: <i>strategic congruence, validity, reliability, acceptability, specificity.</i>	Strategic Congruence Definisi: Berkaitan dengan kesesuaian instrumen penilaian dengan tujuan, dan budaya organisasi, serta kemampuan sistem penilaian kinerja untuk beradaptasi dengan perubahan strategi perusahaan	Sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju	Kesesuaian penilaian kinerja dengan strategi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Sasaran unit kerja mendukung sasaran organisasi Kesesuaian standar penilaian dengan tugas dan tanggung jawab pegawai Kesesuaian standar penilaian dengan <i>core competency</i> Kesesuaian standar penilaian dengan visi-misi organisasi Melalui penilaian kinerja nilai-nilai perusahaan dapat tersosialisasikan 	Ordinal
			Kemampuan adaptasi sistem penilaian	Analisis data kualitatif mengenai adanya peninjauan secara berkala terhadap standar penilaian kinerja, deskripsi pekerjaan, dan sistem penilaian	
	Validity Definisi: Suatu ukuran yang menunjukkan bahwa instrumen penilaian mengandung aspek yang relevan dari kinerja pegawai dan disesuaikan dengan kondisi pencapaian kinerja.	Sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju	Validitas item penilaian	<ul style="list-style-type: none"> Pentingnya item-item penilaian bagi keberhasilan pekerjaan pegawai di tiap unit kerja 	Ordinal
			Kesesuaian standar penilaian dengan kondisi pencapaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kinerja pegawai Penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif Analisis data sekunder (studi dokumen) dan data kualitatif (wawancara) mengenai pengaruh penerapan instrumen penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.	

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Tingkat Pengukuran
	Reliability Definisi: Tingkat konsistensi penilaian kinerja jika dilakukan berulang-ulang.	Sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju	Konsistensi instrumen terhadap pemakaian secara berulang-ulang	<ul style="list-style-type: none"> Proses pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan berdasarkan prosedur baku Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dilakukan dalam suasana yang nyaman Penilai memiliki cukup kesempatan untuk mengamati kinerja bawahan Kemampuan penilai dalam mengawasi pekerjaan pegawai sudah cukup baik Penilaian yang dilakukan cukup objektif Aspek-aspek penilaian kinerja terukur Metode penilaian, bentuk formulir dan alur prosedur penilaian kinerja sudah cukup praktis 	Ordinal
	Acceptability Definisi: tingkat kepuasan, penerimaan pegawai yang menggunakan sistem penilaian kinerja, yang dipengaruhi oleh keyakinan pegawai terhadap keadilan dari sistem penilaian. Ada tiga katgori keadilan yaitu <i>procedural fairness</i> (menggunakan instrumen dan prosedur penilaian	Sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju	Keyakinan pegawai terhadap keadilan prosedural	Analisis data sekunder (studi dokumen) mengenai instrumen penilaian kinerja. Penggunaan instrumen (standar) dan prosedur penilaian yang sama untuk mengevaluasi masing-masing pegawai.	Ordinal
Keyakinan pegawai terhadap keadilan interpersonal			<ul style="list-style-type: none"> Atasan memberikan perhatian pada pemecahan masalah yang timbul dalam pekerjaan Pemberian umpan balik berupa penjelasan mengenai kekurangan dan perbaikan kinerja Karyawan mendiskusikan pencapaian target dan pengembangan pribadinya kepada atasan Pegawai yang dinilai memiliki kesempatan untuk mengajukan keberatan (<i>complain</i>) terhadap hasil penilaian kinerja Penilai/atasan bersedia mendengarkan masukan dari bawahan 		

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Tingkat Pengukuran
	yang sama), <i>interpersonal fairness</i> (peningkatan hubungan interpersonal atau komunikasi aktif antara penilai dengan yang dinilai), <i>outcome fairness</i> (hasil penilaian kinerja berpengaruh terhadap <i>reward</i> dan <i>punishment</i>).		Keyakinan pegawai terhadap keadilan <i>outcome</i> yaitu	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penilaian kinerja disampaikan kepada pegawai • Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kenaikan gaji/ kompensasi • Penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir • Penilaian kinerja berpengaruh terhadap rotasi/mutasi • Adanya tindakan disiplin (<i>punishment</i>) terhadap kinerja yang buruk 	
	Specificity Definisi: Penilaian kinerja memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan dari pegawai dan bagaimana memenuhi harapan tersebut	Sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju	Kejelasan standar penilaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Standar kinerja diterangkan secara spesifik • Pegawai mengetahui dengan baik bagaimana mencapai standar kinerja tersebut 	Ordinal

D. Metode Penelitian

Bagian ini menjelaskan pendekatan dan tipe penelitian, proses penelitian, penentuan populasi, sampel, dan informan, jenis data, dan teknik pengolahan data. Adapun uraiannya sebagai berikut:

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hal ini dikarenakan penelitian yang dilakukan memakai asumsi dasar teori yang telah ada, yang menjadi sumber utama kegiatan penelitian³⁴. Sebagaimana yang dikemukakan Neuman, teori menjadi pedoman di dalam membuat suatu kerangka berpikir yang harus dimiliki oleh peneliti.³⁵ Peneliti mengumpulkan teori-teori yang relevan dengan topik penelitian kemudian mengembangkannya, membuat instrumen penelitian, mengumpulkan data, menginterpretasikan data dan kemudian menarik kesimpulan. Dua jenis data yang digunakan yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Dengan menggunakan teori sebagai pedoman utama maka peneliti sekaligus menguji teori tersebut.

2. Tipe Penelitian

Dilihat dari tujuan penelitian, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.³⁶ Penelitian deskriptif menentukan dan melaporkan keadaan sekarang.³⁷ Jadi penelitian ini dilakukan dengan

³⁴ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*, (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), hal. 82.

³⁵ W. Lawrence Neuman, *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, (United States of America: Pearson Education Inc., 2003), hal. 145.

³⁶ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hal.54.

³⁷ Consuelo G. Sevilla, et. al., *Pengantar Metode Penelitian*, (Jakarta: UI Press, 1993), hal.71.

mengadakan studi lapangan di PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang untuk menerangkan dan menjelaskan serta memberikan gambaran keadaan subjek/objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya, dalam hal ini menggambarkan persepsi pegawai atas pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini bersifat *cross sectional* karena dilakukan pada durasi waktu tertentu. Jadi subyek yang diteliti merupakan sampel dari populasi yang ada pada satu waktu tertentu.

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk penelitian terapan (*applied research*). Penelitian ini lebih bersifat memberikan rekomendasi untuk memecahkan suatu masalah secara spesifik daripada menemukan atau menyumbangkan pengetahuan teoritis dasar seperti yang dicirikan penelitian murni (*basic research*). Hasil yang diperoleh dari penelitian terapan dapat digunakan atau tidak digunakan karena bentuknya yang bersifat rekomendasi. Hal senada diungkapkan Neuman yaitu: "*Result may be available only to a small number of decision makers or practitioners, who decide whether or how to put the research result into practice and who may or may not use the result wisely*".³⁸

3. Teknik Pengumpulan Data

Karena pendekatan menggunakan pendekatan kuantitatif, maka objektifitas penelitian menjadi penting sehingga pada pengumpulan data menggunakan instrumen yang disebut kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penelitian survei. Sehubungan dengan hal tersebut,

³⁸ Neuman, *Op. Cit.*, hal.22.

peneliti mendatangi tempat penelitian yaitu PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Adapun data yang digunakan mencakup mencakup data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan kuesioner dan data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan dengan studi kepustakaan untuk memperoleh data dan informasi berupa teori-teori yang relevan dengan tema penelitian yang akan dibahas.

4. Populasi dan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan objek atau subjek yang menjadi sasaran akhir generalisasi.³⁹ Karena besarnya jumlah populasi maka ditarik sejumlah sampel yang dapat mewakili populasi dan untuk selanjutnya dapat dianalisis.

4.1 Populasi Penelitian

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan objek atau subjek yang menjadi sasaran akhir generalisasi.⁴⁰ Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari satu tahun di kantor induk PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

4.2 Sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *cluster random sampling*. Setelah melakukan random terhadap enam bidang kerja di PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, yaitu Bidang Perencanaan, Bidang Niaga, Bidang Distribusi, Bidang Keuangan, Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Bidang Komunikasi Hukum dan Administrasi, terpilih

³⁹ M. Iqbal Hasa, *Metode Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), hal. 72.

⁴⁰ Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hal. 113.

dua bidang yaitu Bidang Niaga dan Bidang Sumber Daya Manusia & Organisasi. Adapun jumlah sampel yang diteliti di kedua bidang kerja tersebut yaitu sejumlah 50 orang pegawai dari total populasi 60 orang pegawai. Adapun 10 orang pegawai sisanya ditetapkan sebagai sampel untuk uji coba kuesioner (pre-test).

5. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan distribusi frekuensi yang merupakan bagian dari analisis univariat. Analisis univariat adalah analisis terhadap satu variabel. Analisis ini dilakukan dengan membuat tabel distribusi frekuensi dengan menggunakan susunan data dalam suatu tabel yang telah diklasifikasikan menurut kelas atau kategori-kategori tertentu dengan frekuensinya. Tingkat pengukuran yang digunakan adalah tingkat pengukuran likert. Skala likert merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian (fenomena sosial spesifik) seperti sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang.⁴¹

Pada penelitian ini, membagi tingkat persepsi pegawai ke dalam lima kategori yaitu Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Tingkat pengukuran menggunakan data ordinal yaitu tingkatan data dengan urutan lebih tinggi dan urutan lebih rendah⁴². Selanjutnya, untuk penghitungan nilai, kategori Sangat Setuju bernilai 5, Setuju bernilai 4, Ragu-ragu bernilai 3, Tidak Setuju bernilai 2, dan Sangat Tidak Setuju bernilai 1 poin. Kemudian data diolah dengan teknik pengolahan data statistik *Statistical Package for Social Science 15* (SPSS 15). Jumlah dari bobot jawaban-jawaban tersebut kemudian akan dapat disimpulkan dalam bentuk persentase, tabel atau

⁴¹ Hasa, *Op. Cit.*, hal 72.

⁴² Singgih Santoso, *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), hal. 4.

grafik. Hal ini juga digabungkan dengan perolehan data primer kualitatif berupa transkrip wawancara mendalam.

6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum dilakukan penelitian yang sesungguhnya, dilakukan *pre-test* atau uji coba terlebih dahulu terhadap alat ukur. *Pre-test* dilakukan dengan tujuan untuk melihat pengetahuan dan pemahaman kalimat pertanyaan dalam kuesioner. Untuk itu dihitung validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian. *Pre-test* dilakukan terhadap responden yang menjadi sampel penelitian ini. Jumlah responden yang diambil untuk *pre-test* sebanyak 10 orang responden pegawai di Bidang SDM dan Organisasi, dan Bidang Niaga. Adapun responden yang diambil untuk *pre-test* tidak dipakai lagi sebagai sampel yang digunakan dalam penelitian, sehingga jumlah sampel penelitian adalah 50 responden dari total populasi yaitu 60 orang pegawai. Berikut ini hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen:

6.1 Nilai Validitas Dimensi Penelitian

Validitas adalah suatu tingkatan di mana skala atau seperangkat ukuran merepresentasikan konsep secara akurat. Validitas meninjau seberapa baik suatu konsep didefinisikan oleh variabel pengukuran yang digunakan⁴³. Pengujian validitas dilakukan dengan menganalisis hasil pengolahan dengan metode statistik analisis faktor. Analisis faktor dengan metode *principal component analysis* mempunyai ketentuan bahwa sebuah faktor mempunyai

⁴³ Joseph P. Hair, Robert P. Burh, David J. Ortinau, *Marketing Research: Within A Changing Information Environment*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2006), hal. 137.

syarat cukup untuk dapat digunakan apabila memenuhi beberapa syarat, sebagai berikut⁴⁴:

1. Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) *Test* minimum 0,5.
2. Nilai *Anti Image Correlation Matrices* minimum 0,5.
3. Nilai muatan faktor berupa *component matrix* pada keluaran hasil olahan SPSS analisis faktor minimum 0,7.

Nilai KMO MSA yang berada di bawah 0,5 berarti faktor tersebut tidak dapat digunakan dalam analisis selanjutnya, sedangkan jika terdapat indikator yang memiliki nilai *Anti Image Correlation Matrices* yang nilainya di bawah 0,5 pada pengolahan suatu variabel, maka indikator tersebut harus dihilangkan atau dipindahkan untuk pengolahan variabel lainnya yang diasumsikan memiliki kedekatan dengan variabel tersebut.

Tabel II.1

Pengukuran K-M-O Measure of Sampling Adequacy, Bartlett's Test of Sphericity, dan Total Variance Explained
Tiap Dimensi Penelitian

No.	Dimensi	K-M-O Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity	Total Variance Explained
Variabel <i>Strategic Congruence</i>				
1.	Kesesuaian penilaian dengan strategi perusahaan	0,850	0,030	68,416%
Variabel <i>Validity</i>				
3.	Kesesuaian standar penilaian dengan kondisi pencapaian kinerja	0,500	0,018	86,207%
Variabel <i>Reliability</i>				
4.	Konsistensi instrumen terhadap pemakaian secara berulang-ulang	0,705	0,043	57,614%
Variabel: <i>Acceptability</i>				
6.	Keyakinan terhadap keadilan interpersonal	0,646	0,000	61,055%
7.	Keyakinan terhadap keadilan outcome	0,565	0,016	61,354%

⁴⁴ *Ibid.*, hal. 137.

No.	Dimensi	K-M-O Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity	Total Variance Explained
Variabel: <i>Specificity</i>				
8.	Kejelasan standar penilaian kinerja	0,500	0,016	87,268%

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 15.

Pada Tabel II.1 terlihat bahwa seluruh dimensi tersebut memiliki nilai KMO-MSA di atas 0,5 sehingga diasumsikan bahwa seluruh dimensi dapat diprediksi dan dianalisis lebih lanjut.

Validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan uji *Anti-Image Matrices* dan pengukuran nilai *factor loading* untuk setiap indikator. Nilai *anti-image* yang diharapkan adalah minimum 0,500, sedangkan nilai *factor loading* yang diharapkan untuk *Component Matrix* adalah minimum 0,700. Nilai validitas indikator penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel II.2
Validitas Indikator-Indikator Variabel
Strategic Congruence, Validity, Reliability, Acceptability, dan Specificity

Variabel	Indikator	<i>Anti-Image</i>	<i>Factor Loading</i>
<i>Strategic congruence</i>	Sasaran kerja unit/bidang mendukung sasaran kerja perusahaan	0,926	0,805
	Aspek-aspek penilaian berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai	0,784	0,926
	Aspek-aspek penilaian berhubungan dengan kompetensi teknis pegawai	0,835	0,862
	Sasaran kerja unit/bidang mendukung visi dan misi perusahaan	0,902	0,625
	Melalui Manajemen Unjuk Kerja, nilai-nilai dan budaya perusahaan dapat tersosialisasikan	0,869	0,884
<i>Validity</i>	Penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kinerja pegawai	0,500	0,928
	Penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif	0,500	0,928
<i>Reliability</i>	Pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan prosedur baku	0,845	0,970
	Pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan dalam suasana yang nyaman	0,502	0,783

Variabel	Indikator	Anti-Image	Factor Loading
	Penilai memiliki waktu yang cukup untuk mengamati perilaku dan cara pegawai dalam mengerjakan pekerjaan	0,507	0,839
	Kemampuan penilai mengawasi pekerjaan bawahan sudah cukup baik	0,529	0,748
	Penilai sudah cukup objektif dalam menilai kinerja pegawai	0,596	0,904
	Aspek-aspek penilaian kinerja terukur	0,569	0,894
	Metode penilaian kinerja sudah cukup praktis	0,463	-0,379
	Bentuk formulir penilaian kinerja sudah cukup praktis	0,716	0,813
	Alur prosedur penilaian kinerja sudah cukup praktis	0,669	-0,363
Acceptability	Pemberian umpan balik berupa penjelasan mengenai kekurangan dan perbaikan kinerja	0,558	0,778
	Atasan memberikan perhatian pada pemecahan masalah yang timbul dalam pekerjaan	0,586	0,471
	Pegawai mendiskusikan pencapaian target kepada penilai	0,610	0,953
	Pegawai mendiskusikan pengembangan pribadi kepada penilai	0,821	0,882
	Pegawai diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan terhadap hasil penilaian	0,659	0,903
	Penilai bersedia mendengarkan masukan dari bawahan	0,666	0,578
	Hasil penilaian kinerja disampaikan kepada pegawai	0,615	0,950
	Adanya reward terhadap nilai kinerja yang baik	0,609	0,749
	Hasil penilaian kinerja turut berpengaruh terhadap rotasi/mutasi	0,504	0,797
	Hasil penilaian kinerja turut berpengaruh terhadap peningkatan karir	0,735	0,877
	Hasil penilaian kinerja yang buruk turut berdampak pada punishment	0,292	0,448
	Specificity	Standar kinerja menerangkan dengan jelas mengenai apa yang diharapkan dari pegawai	0,500
Pegawai mengetahui dengan jelas bagaimana mencapai standar kinerja		0,500	0,934

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 15.

Dari 30 indikator yang ditampilkan dalam tabel di atas, terdapat 6 indikator yang memiliki nilai *anti image* di bawah 0,500 dan memiliki nilai *factor loading* di bawah 0,700 (ditandai dengan warna abu-abu). Oleh karena itu, untuk selanjutnya 6 indikator tersebut tidak akan digunakan. Sedangkan 24 indikator

sisanya tetap digunakan karena memiliki nilai *anti image* di atas 0,500 dan memiliki nilai *factor loading* di atas 0,700.

6.2 Nilai Reliabilitas Dimensi Penelitian

Setelah semua *item* dinyatakan valid maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dengan SPSS menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat keyakinan bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya.⁴⁵ Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,600.⁴⁶

Berikut dalam Tabel II.3. disajikan ukuran reliabilitas dimensi-dimensi yang terdapat dalam penelitian.

Tabel II.3
Ukuran Reliabilitas Dimensi Penelitian

No.	Dimensi	<i>Cronbach Alpha</i>
1.	Kesesuaian instrumen dengan strategi organisasi	0,705
2.	Kesesuaian standar penilaian dengan kondisi pencapaian kinerja	0,829
3.	Konsistensi instrumen terhadap pemakaian secara berulang-ulang	0,710
4.	Keyakinan terhadap keadilan interpersonal	0,719
5.	Keyakinan terhadap keadilan outcome	0,747
6.	Kejelasan standar penilaian kinerja	0,794

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 15.

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh *item* tersebut sudah reliabel karena mengacu pada nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,600

⁴⁵ Hair, *Op. Cit.*, hal 490.

⁴⁶ Naresh K. Malhotra, Mark Peterson, *Basic Marketing Research, 2nd ed., A Decision Making Approach*, (New York: Prentice Hall, 2006). hal. 274.