

**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPIL PADA SEKRETARIAT KANTOR
DINAS KOPERASI PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
PROPINSI SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Ilmu Sosial Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Negara sebagai salah satu Persyaratan Guna
memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Negara*



OLEH :

PUTRI GUSMALA SARI

NIM 2006/73364

ILMU ADMINISTRASI NEGARA

JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK

FAKULTAS ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2011

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada
Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan
Perdagangan Provinsi Sumatera Barat
Nama : Putri Gusmala Sari
NIM : 2006/73364
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 15 Agustus 2011

Disetujui oleh :

Pembimbing I



Drs. H. Helmi Hasan, M.Pd
NIP. 19490614 197503 1 001

Pembimbing II



Aldri Fhinaldi, SH, M.Hum
NIP. 19700212 199802 1 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang

Pada Hari Senin Tanggal 15 Agustus 2011 Pukul 10.30 s/d 12.00 WIB

**Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat
Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan
Provinsi Sumatera Barat**

Nama : Putri Gusmala Sari
NIM : 2006/73364
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 15 Agustus 2011

Tim Penguji :

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Drs. H. Helmi Hasan, M.Pd	
Sekretaris	: Aldri Frinaldi, SH, M.Hum	
Anggota	: Drs. H. Syafnil Effendi, SH, MH	
Anggota	: Siska Sasmita, S.IP, MPA	

Mengesahkan :
Dekan FIS UNP,



Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd
NIP. 19621001 198903 1 002

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah....

My Lord Increase Me In Knowledge!!

Segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam.

Tak 'kan cukup daun-daun di bumi sebagai kertas dan air seluruh samudera sebagai tinta 'tuk menulis semua nikmat yang telah Engkau limpahkan padaku,

Ya Allah. tak terkira rasa syukur atas izin-Mu pada setiap helaan nafasku.

Terima kasih atas anugrah yang tak hientinya kau berikan. Tak 'kan kupungkiri segala yang terjadi pada kehidupanku atas kehendak-Mu Ya Allah...

Terimakasih yang tak terhingga atas kenikmatan Mu Ya Rabb, di balik kesusahan ada kemudahan yang tak terhingga yang hamba rasakan. Dan Janji Mu adalah Benar!!!

Jadikan ku hamba-Mu yang selalu bersujud Syukur atas nikmat yang Engkau curahkan...

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

Kedua Orang Tua

Ayahanda yang mulia (Lukman. R)

Ibunda yang tercinta titasan doa (Arniati)

Yang telah memberikan ruang padaku 'tuk belajar berjalan sendiri.

Membiar kan ku menemukan cara 'tuk mengatur langkahku.

Menyemangati ketika ku tersandung, agar kembali berdiri pasti meneruskan jalanku.

Memapahku ketika kaki mulai kelelahan.

Memantapkan goresan kuasku di atas kanvas yang mulai terlihat samar.

Kau tolak aku ketika air mata keputus-asaan mengalir.

Kau rangkul aku kembali ketika senyum & tawa penuh semangat menghiasi wajahku.

Sayapku memang pernah patah & terluka Kau tak pernah bersedia mengobatinya

Tapi kau mengajarku cara 'tuk menyembuhkannya...

Tak ragu kau hapus peluh yang bersimbah agar ku tetap bisa melanjutkan langkah.

Iringan Do'amu kala dikeheningan malam tlah mengantarkan ku pada suatu titik yang jelas.

Air mata dan peluh perjuanganmu Telah membawaku memasuki gerbang kesuksesan

Dari rasa khawatir hingga rasa yakin Aku mencoba bertahan atas nama ceritaku

Aku selalu yakin Dengan dukunganmu Selalu... dan selalu

ingin kuceritakan semua Tapi aku selalu kehabisan kata-kata

Mungkin hanya inilah yang mampu kubuktikan kepadamu

Bahwa aku tak pernah lupa pengorbananmu Bahwa aku tak pernah lupa nasihat dan

dukunganmu Bahwa aku tak pernah lupa segalanya.....dan selamanya.

Untuk Saudaraku

*Tak 'kan terasa lengkap ketika ada salah satu pelita yang mulai meredup.
Kakakku Fitri arjuni, S.Hum yang selalu yang selalu memotivasi dalam
penyusunan skripsi ini. Ada kuasa Allah dalam setiap apa yang telah tergapai.
Menengadahkan dan mengangkat kedua tangan 'tuk berucap syukur 'kan membuat
semuanya trasa lebih bermakna. Tanpa disadari, kau tlah menjadi salah satu
motivatorku, dan menempatkanmu pada posisi yang tepat. Thank you My Sister,
kau tak membiarkan pelita adik-adikmu padam...Abang iparku, Trisno Edward, SS
yang selalu menanyakan kapan wisuda...(hehehehe ☺)*

*Mas ku Firman Agusti, S.Pd yang sama –sama berjuang untuk menyelesaikan studinya
walaupun wisuda nya harus tertunda. Sabar ya mas, Maret menantimu...
Adikku Rizky Ananda, Jangan pernah ragu 'tuk memulai segala sesuatu. Trus berkarya dan
mantapkan pijakan. Yakini lah kau pun bisa membuat kami bangga. Ku 'kan slalu ada 'tuk
membimbingmu My Brother...*

Nenekku tercinta

terima kasih atas do'a, dukungan dan nasehat yang telah diberikan...

Dosen2 ISP UNP

*Kepada Penasehat Akademik-ku, Bp. Ramadhani Yusran, S.Sos, M.Si terima kasih atas
semuanya y Pak, Smoga do'a yang Bapak berikan padaku terwujud. Amin...
Kepada Pembimbing I Bp. Drs. H. Helmi Hasan, M.Pd dan Pembimbing II Bp. Aldri
Frinaldi, SH, M.Hum terima kasih atas Kesabaran & keikhlasan telah Bapak tunjukkan
saat membimbingku menyelesaikan Skripsi. Menguji mental, mengajarkanku arti kata Usaha,
Sabar & Ikhlas... Dan juga kepada Penguji I Bp. Drs. H. Syafnir Effendi, SH, MH, Penguji
II Bp. Drs. Syamsir, M.Si & Ibu Siska Sasmita, S.IP, MPA selaku Penguji III. Terima kasih
atas kritik & saran yang telah diberikan. serta seluruh staf di Jurusan ISP FiS UNP, terima
kshaih atas bantuan, informasi yang diberikan pada saya selama pengerjaan skripsi ini.*

Andry Viola, S.Ap

*Yang selalu menghiasi kehidupanku, memberi semangat dan dorongan demi meraih cita2, yang
menghiburku di saat duka dan terharu di saat suka, yang setiap saat memberikan nafas
kehidupan, setiap detik memberikan detak - detak harapan, setiap nafas memberikan cinta
dan setiap kedipan mata memberikan kedamaian, tempat berlabuhnya curahan tiap kerinduan,
dirimu adalah seseorang yang sangat berarti sekaligus sumber inspirasi dan semangat dalam
setiap pengerjaan skripsi ku...*

*(makasih y syank' dhi rela kehujanan demi nemanin dek bimbingan, yang selalu bersedia
menjadi tempat keluh-kesah dan mau dengar curhat dek, yang rela dek repotkan panas-hujan
hanya untuk sebuah tanda tangan... Yang sama2 berjuang untuk menyelesaikan skripsi dan
entah berapa air mata yang keluar selama mengerjakan skripsi ini. ...tapi Alloh pasti punya
rencana apa yang seharusnya terjadi... Alhamdulillah doa kita terkabul dan Akhirnya kita
bisa wisuda sama2 Ayank...)*

Terima kasih untuk do'a dan kesabaran atas semua keluh kesahku yang tiada henti... Mudah2an Doa dan Harapan kita selanjutnya terkabul...

(Yakinlah Allah akan mempermudah setiap langkah yang kita tempuh di setiap jalan kebaikan)

(Thanks for all Honey)

Sahabat-sahabat terbaikku

Waldia Hafiza, S, Ap yang sama2 berjuang dalam menyelesaikan skripsi, yang pantang menyerah walaupun wisuda nya harus tertunda (akhirnya kita bisa wisuda sama2 uni...) Apri, Yona, Icha, Desi, Sri, Rita(Akhirnya kita wisuda juga). Buat kak Dina IAN 04(kita memang baru saja bertemu, tapi thanks a lot for everything kak. Alhamdulillah kita bisa wisuda sama-sama). Buat rekan-rekan IAn'2006, (I have the best time with u all. Tak kan pernah ada alasan tuk melupakan moment kita selama berada di bawah naungan FIS UNP)

Dan untuk yang mungkin terlewatkan, ku masih tetap yakinkan hati. Percaya bahwa masa itu memang pernah ada dan pernah dirasa. 'Kan datang suatu hari ketika waktu mengambil alih semua.

Seindah apapun huruf-huruf terukir, dapatkah ia bermakna jika tidak ada jeda?? Dapatkah ia dimengerti jika tidak mempunyai spasi??

Jiwa tidaklah dibelah, tapi bersua dengan jiwa lain yang searah. Kita tidak akan tahu apa yang terjadi esok kalau kita berhenti hari ini. Dan genggam tanganku, tapi janganlah terlalu erat. Karena ku ingin seiring, bukan digiring.

Dan, Rabb... trimakasih sudah mempertemukan hamba dengan orang2 ini.

Your love is so wonderful, touching every injury and illness to be cured, greet the saddened hearts to be happy. Ya Rabb please help us so that we remain aware of Your love. Only Your will is the best for us...cause You know the best for us. Amin.

Tiada waktu indah, seindah bersama kalian...saya dedikasikan skripsi ini untuk kalian...

*Sebuah harapan berakar keyakinan dari perpaduan hati yang memiliki keteguhan. Walaupun didera oleh cobaan dan membutuhkan perjuangan panjang demi cita-cita yang tak mengenal kata usai...
Setitik harapan itu telah kuraih, namun sejuta harapan masih kuimpikan dan ingin kugapai...*

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Gusmala Sari
NIM : 2006/73364
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Fakultas : Ilmu Sosial

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul "*Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat*" adalah benar merupakan hasil karya saya dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain, kecuali kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila suatu saat terbukti saya melakukan plagiat maka saya bersedia diproses dan menerima sanksi akademis maupun hukum sesuai dengan hukum dan ketentuan yang berlaku, baik di institusi UNP maupun di masyarakat dan negara.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran rasa tanggung jawab sebagai anggota masyarakat ilmiah.

Padang, 15 Agustus 2011

Saya yang menyatakan



Putri Gusmala Sari
2006/73364

ABSTRAK

Putri Gusmala Sari : NIM: 2006/73364. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat.

Penilaian Kinerja merupakan salah satu instrument pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan (Dinas Koperindag) Propinsi Sumatera Barat. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif, karena penelitian ini hanya berusaha untuk membuat deskripsi, gambaran tentang suatu keadaan sebagaimana mestinya. Pemilihan informan dalam penelitian ini memakai teknik *purposive*. Jenis datanya adalah data primer dan data skunder yang dikumpulkan melalui wawancara, studi dokumentasi. Teknik analisa data yang dipakai adalah model analisis interaktif (*interactive model of analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja PNS pada Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat belum objektif. Karena Penilaian kinerja tergantung atasan, yang didasarkan pada kriteria penilaian berdasarkan perasaan ataupun kepantasan. Faktor penghambat penilaian kinerja yaitu penilaian yang belum objektif. Hal ini dapat diatasi dengan pemeriksaan kembali hasil penilaian yang telah dilakukan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah Pelaksanaan penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperindag belum terlaksana secara adil dan objektif. Penilaian kinerja hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja. DP3 sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan PNS antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, dan kenaikan gaji berkala, pada kenyataannya belum optimal.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahillobbil'alamiin. Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT serta shalawat dan salam senantiasa kepada makhluk-Nya yang terbaik Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat beliau. Dengan rahmat dan karunia dari Allah SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul ***“Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat”*** ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Sarjana Strata 1 (S1) pada program studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Secara khusus skripsi ini penulis persembahkan kepada Ayahanda Lukman R dan secara khusus untuk Ibunda Arniati atas Do'a dan kasih sayang yang terus diberikan tanpa pernah putus asa dengan semua pengertian, perhatian, pengorbanan dan dukungannya kepada penulis. Penulis juga mempersembahkan skripsi ini kepada Kakak Penulis Fitri Arjuni S, Hum dan Firman Agusti A, Md yang sama- sama berjuang dengan penulis untuk menyelesaikan studi S1 nya serta adik penulis Rizky Ananda yang senantiasa memberikan semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bimbingan, saran serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Drs. Yasril Yunus, M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Sosial Politik, Ibu Dra. Hj. Aina selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Drs, H Helmi Hasan M,Pd selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan membimbing penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Aldri Frinaldi, SH, M, Hum selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan banyak saran dan bimbingan yang membangun kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Syamsir, M.Si, Bapak Drs. H, Syafnil Effendi, M.Si, dan Ibu Siska Sasmita, S, IP, M, PA selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan saran dan kritik dalam penyempurnaan skripsi ini.
6. Seluruh staf pengajar FIS UNP khususnya staf pengajar Program studi Ilmu Administrasi Negara yang telah mengajarkan ilmu yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan penulis di FIS UNP.
7. Bapak Ir. Afriadi laudin, M.Si selaku Kepala Dinas Koperindag Propinsi Sumatera Barat, Bapak Ir. Desmadi Idrus selaku sekretaris Dinas Koperindag Propinsi Sumatera Barat, seluruh Kepala Bidang dan Kepala UPTD di lingkungan Dinas Koperindag Propinsi Sumatera Barat serta seluruh pegawai Kantor Dinas Koperindag Propinsi Sumatera Barat.

8. Teman-teman seperjuangan terutama bagi rekan-rekan IAN 2006 yang telah memberikan masukan dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga semua bimbingan, bantuan, masukan, kritikan, perhatian, dan do'a yang telah diberikan kepada penulis akan dibalas oleh Allah SWT dengan balasan yang setimpal.

Padang, Agustus 2011

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar belakang.....	1
B. Identifikasi masalah, Pembatasan dan Perumusan masalah	
1. Identifikasi Masalah	5
2. Pembatasan masalah.....	6
3. Perumusan Masalah	6
C. Fokus Penelitian	6
D. Tujuan penelitian.....	7
E. Manfaat penelitian.....	7
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Kajian teoritis.....	8
1. Konsep Kinerja.....	8
a. Indikator Kinerja	10
b. Aspek Kinerja	11
2. Penilaian Kinerja	13
a. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	16
b. Aspek Penilaian Kinerja	19
c. Substansi dan Materi Penilaian	19
d. Syarat-Syarat Penilai	24
e. Dasar Penilaian dan unsur-unsur yang dinilai	25
3. Hambatan dalam Penilaian Kinerja.....	34
4. Upaya Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja	41
B. Kerangka Konseptual	45

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian.....	47
B. Lokasi penelitian.....	48
C. Informan penelitian.....	48
D. Jenis, sumber, teknik, dan alat pengumpulan data.....	49
E. Uji keabsahan data.....	51
F. Teknik analisis data.....	52

BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum.....	53
1. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	53
a. Gambaran Umum Dinas Koperindag Prop. Sumatera Barat.....	53
b. Visi dan Misi Umum Dinas Koperindag Prop. Sumatera Barat	54
c. Struktur Organisasi Umum Dinas Koperindag Prop.Sumatera Barat	56
d. Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Koperindag Prop.Sumatera Barat	59
e. Deskripsi Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperindag Prop.Sumatera Barat	62
B. Temuan Khusus.....	63
1. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian Dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat	63
2. Faktor Penghambat Penilaian Kinerja	83
3. Upaya Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja.....	85
C. Pembahasan	87

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	109
B. Saran.....	111

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual	46
------------------------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperindag Sumbar Menurut Golongan.....	62
Tabel 4.2	: Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperindag Sumbar Menurut Tingkat pendidikan	63
Tabel 4.3	: Perkembangan DP3 informan Tahun 2009 dan 2010 pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	76
Tabel 4.4	: Perkembangan DP3 informan Tahun 2009 dan 2010 pada Sub Bagian Keuangan	78
Tabel 4.5	: Perkembangan DP3 informan Tahun 2009 dan 2010 pada Sub Bagian Program.....	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama tergantung pada kesempurnaan pegawai negeri. Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional tersebut di atas diperlukan adanya pegawai negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang - Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah bersatu pa du, bermental baik, berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna, berkualitas tinggi, mempunyai kesadaran tinggi akan akan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara, abdi negara, serta abdi masyarakat.

Dalam rangka ikut menyukseskan pelaksanaan pembangunan dan menciptakan masyarakat yang adil dan merata, maka salah satu upaya yang dilakukan adalah memperkuat penyelenggaraan pemerintahan daerah melalui peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan yang profesional oleh para pegawai yang ada, sebab pelaksanaan pembangunan yang merata di seluruh wilayah Negara Indonesia sangat dipengaruhi oleh penyelenggaraan pemerintahan itu sendiri. Pegawai, dalam hal ini pegawai negeri sipil (PNS) merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi pemerintah harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani.

Peningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik merupakan suatu hal yang mendesak bagi pemerintah. Oleh sebab itu pemerintah dituntut untuk melakukan peningkatan, pembinaan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya (PNS). Pengembangan pegawai juga dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu instansi dalam geraknya ke masa depan (Soekidjo Notoatmodjo, 2003).

Salah satu instrumen untuk dapat mengarahkan PNS pada tingkat kompetensi yang diinginkan adalah Penilaian kinerja. yang secara formal tertuang pada PP No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengadakan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya (Handoko : 1989). Karena penilaian kinerja dilaksanakan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang professional, bertanggungjawab, jujur dan adil. Akan tetapi, penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan,

kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Schuler dkk dalam Keban (2004 : 197), mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja diartikan sebagai suatu proses penilaian kinerja. Dalam pandangannya bahwa proses penilaian kinerja dapat digunakan : (1) pendekatan komparatif, (2) standar-standar absolut, (3) pendekatan tujuan, (4) indeks yang bersifat langsung atau objektif.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia, dilakukan dengan Undang-undang No 43 Tahun 1999, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Penilaian tersebut tertuang dalam suatu daftar yang biasanya disebut DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang berarti suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu 1 (satu) tahun dan dibuat oleh penilai. Sedangkan pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala urusan dan Pejabat lain yang setingkat dengan itu.

Penilaian kinerja pemerintah selama ini cenderung didasarkan pada faktor-faktor input seperti jumlah pegawai, anggaran, peraturan perundangan serta termasuk pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan, dan bukan pada faktor-faktor *output* atau *outcomes*-nya, misalnya tingkat efisiensi biaya, kualitas layanan, jangkauan dan manfaat pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat (deden,<http://www.blog.unila.ac.id/denden/files/2009/07>).

Penilaian kinerja pegawai memerlukan kajian yang mendalam dan sungguh-sungguh. Dari data M. Nuh (2011) terindikasi bahwa pelaksanaan penilaian kinerja yang ada selama ini cenderung subjektif dan sering didasarkan pada kriteria penilaian berdasarkan perasaan. Padahal seharusnya penilaian kinerja harus objektif, jika tiap orang dievaluasi jika dapat nilai 10 diberi 10, dapat 5 diberi 5. Disamping itu penilaian kinerja tersebut belum mempunyai indikator yang jelas. Menurut Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Taufik Effendi, (dalam www.dedix.com) yaitu:

“Sekarang ini, jumlah PNS sudah mencapai 3,7 juta orang. 55 persen dari total pegawai negeri sipil berkinerja buruk. Para pekerja ini hanya mengambil gajinya tanpa berkontribusi berarti terhadap pekerjaannya”.

Berdasarkan observasi awal penulis Februari 2010, penulis melihat penilaian masih cenderung bersifat subyektif dan kriteria penilaian berdasarkan perasaan dengan memperkirakan hasil kinerja pegawai sesuai perasaan masing-masing penilai serta adanya indikasi pejabat penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada ditengah-tengah). Karena toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut sehingga cenderung menilai sebagian besar dengan nilai yang rata-rata. Disamping itu, penilaiannya masih banyak mengundang kontroversi karena kentalnya unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan dan tenggang rasa yang berlebihan. Keadaan tersebut memicu munculnya nilai akhir yang kurang mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Irsyad, SE, MM selaku Kasubag Program (wawancara pada hari Kamis tanggal 14 April 2011) menyatakan bahwa :“Pada dasarnya tidak ada satupun dari atasan

yang berkeinginan untuk memberikan penilaian yang jelek terhadap anak buahnya sekalipun memang kinerja bawahannya tidak memuaskan.” Disamping itu, penilaian kinerja secara formal yang dilakukan setahun sekali kurang mampu mencerminkan hasil kinerja yang sesungguhnya terhadap pegawai dalam kurun waktu satu tahun penilaian.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang **”Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat “**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian yaitu :

1. Penilaian kinerja belum objektif dan tergantung atasan, yang didasarkan pada kriteria penilaian berdasarkan perasaan ataupun kepantasan.
2. Adanya indikasi pejabat penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada ditengah-tengah). Karena toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut sehingga cenderung menilai sebagian besar dengan nilai yang rata-rata.
3. Kentalnya unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan dan tenggang rasa yang berlebihan. Keadaan ini memicu munculnya nilai akhir yang kurang mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

C. Batasan Masalah

Agar penulisan skripsi ini lebih terfokus maka penulis membatasi masalahnya pada Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Faktor yang menghambat dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan (Dinas Koperindag) Provinsi Sumatera Barat serta Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penilaian kinerja tersebut.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan (Dinas Koperindag) Provinsi Sumatera Barat?
2. Apakah Faktor yang menghambat dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada Sekretariat Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan (Dinas Koperindag) Provinsi Sumatera Barat?
3. Upaya-upaya apakah yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penilaian kinerja?

E. Fokus Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka fokus dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada

sekretariat Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat, Faktor yang menghambat dalam pelaksanaan penilaian kinerja di Kantor Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan (Dinas Koperindag) Provinsi Sumatera Barat serta Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penilaian kinerja.

F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut seperti yang telah diuraikan diatas adalah untuk mengetahui Pelaksanaan Penilaian Kinerja, Faktor yang menghambat dalam pelaksanaan penilaian kinerja serta Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat.

G. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis, melalui penelitian ini diharapkan dapat dikembangkan berbagai ilmu pengetahuan yang terkait dengan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yaitu manajemen kepegawaian.
2. Secara empiris, diharapkan melalui penelitian ini dapat diperoleh informasi-informasi yang bermanfaat bagi pegawai pada Kantor Dinas Koperindag sehingga dapat meningkatkan kinerja sekaligus masukan dan perbaikan dimasa mendatang.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoritis

1. Konsep Kinerja

Kata kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance* yang dalam Bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi kinerja. Kinerja berasal dari kata kerja, diberi sisipan *in*, menjadi kinerja (Ndraha : 2003). Menurut Murphy dan Cleveland (dalam Pasolong : 2007), kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) (dalam Pasolong : 2007) merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Sementara itu Timpe (dalam Pasolong : 2007) menjelaskan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Timpe mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif. Dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya.

Selanjutnya Prawisentono (dalam Pasolong : 2007) berpendapat bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja yang didapat oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perangkat organisasi atau kinerja pegawai adalah suatu proses kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang mana hasil hasil kerja tersebut sesuai dengan standar dan kriteria yang ditentukan dan pelaksanaannya tepat pada waktunya. Hasil kerja dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut merupakan hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Kemudian dalam melaksanakan tugas, orang atau dengan baik, tercapainya tujuan, dan hasil pekerjaan menunjukan efektifitas dan produktifitas kerja para pegawai. lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk menindaklanjutinya sehingga pekerjaan dapat dilakukan.

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini difokuskan pada penilaian kinerja pegawai. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas kerja yang dicapai suatu organisasi. Namun kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan

pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

a. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang dimaksudkan oleh LAN-RI (1999 : 7) adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan, objek yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (input), keluran (output), hasil (outcomes), manfaat (benefit) dan dampak (impact).

Sejalan dengan itu LAN-RI mendefinisikan indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

”Indikator masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan peundang-undangan dan sebagainya. Indikator keluaran (outputs) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan”.

Adapun hal-hal yang diperhatikan dalam menentukan indikator-indikator kinerja, yaitu:

1. Spesifik yang jelas;
2. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif;
3. Dapat menunjukan pencapaian keluaran, hasil, manfaat, dan dampak;
4. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan; dan

5. Efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif.

Sejalan dengan itu Kumorotomo (dalam Pasolong 2007: 180) menggunakan beberapa indikator untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja birokrasi publik, antara lain:

“ 1. Efisiensi, yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi; 2. Efektivitas, yaitu apakah tujuan didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan; dan 3. Keadilan, yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi publik. Jadi hal ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepantasan dan mempersoalkan apakah tingkat efektifitas tertentu kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Dalam konsep keadilan ini akan terjawab bagaimana merupakan bagian layanan kelompok pinggiran, kelompok perkotaan dan sebagainya. 4. Daya Tanggap, yaitu organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan masyarakat yang mendesak.”

b. Aspek Kinerja

Dalam menentukan penilaian kinerja atas seorang tenaga kerja tentunya ada aspek-aspek yang menjadi titik tolak pengukuran walaupun sampai sekarang belum ada kesamaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen atau pihak yang berwenang memberikan penilaian. Hal ini disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang harus diadakan dalam penilaian.

Drs. Malayu S.P. .Hasibuan (2000:31) seperti yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:17) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja mencakup sebagai berikut: Kesetiaan, Prestasi kerja, Kejujuran, Kedisiplinan, Kreativitas, Kerjasama, Kepemimpinan, Kepribadian, Prakarsa, Kecakapan, dan Tanggung jawab. Sedangkan Husein Umar (1997 : 266), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut: Mutu Pekerjaan, Kejujuran karyawan, Inisiatif, Kehadiran, Sikap, Kerjasama, Keandalan Pengetahuan tentang pekerjaan, Tanggung jawab, dan Pemanfaatan aspek kerja.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- b. waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- c. jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

2. Penilaian Kinerja

Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, maka merupakan suatu hal yang

mendesak bagi pemerintah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan aparatur yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta.

Penilaian kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah. Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Jadi jika penilaian kinerja terhadap birokrasi, berarti evaluasi keberhasilan atau kegagalan birokrasi menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat.

Menurut Gary Dessler (dalam Pasolong 2007:182) penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata. Sementara itu Dwiyanto (dalam Pasolong 2007:182), menyatakan penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Dalam hal birokrasi publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi itu untuk memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat.

Lebih lanjut lagi Schuler dan Jackson (dalam Suradji 2003:34) menyebutkan bahwa:

”Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan

pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seseorang karyawan organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat”.

Kinerja menurut Mangkuprawira (2003) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan instansi dalam mengevaluasi kinerja seseorang yang meliputi dimensi kinerja pegawai dan akuntabilitas. Pada waktu yang sama para pegawai membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan.

Penilaian kinerja menurut Hasibuan (2001) merupakan evaluasi terhadap perilaku prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh seorang atasan yang kemudian dapat digunakan untuk menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Flipppo (1995) juga mengemukakan bahwa penilaian kinerja mencakup semua informasi yang diperlukan sebagai dasar dalam membuat dan mengambil keputusan tentang pemberian promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Penilaian kinerja, menurut Milkovich cs (1991:91) ialah:

“Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan”.

Menurut Cascio, ada enam syarat yang bisa dipakai untuk mengukur efektif tidaknya suatu Sistem Penilaian Prestasi Kerja (1992:270-273) yaitu :

- a. Supervisor (penilai), mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan prestasi kerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik kepada pegawai.
- b. Relevance (keterkaitan), mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian prestasi kerja dengan uraian pekerjaan.
- c. Sensitivity (Kepekaan), mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.
- d. Reliability (Keterandalan), mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.
- e. Practicality (kepraktisan), mengukur alat penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.
- f. Acceptability (dapat diterima), mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai yang diperlukan sebagai dasar dalam pemberian promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan. Selain itu penilaian kinerja juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijaksanaan mengenai perbaikan dan

peningkatan kemampuan kerja pegawai yang nanti pada akhirnya dapat merangsang peningkatan kinerja.

a. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai evaluasi terhadap tujuan organisasi dan pengembangan terhadap tujuan organisasi (Irawan : 2000). Penilaian prestasi kerja pegawai merupakan bagian yang penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi (Siagian : 2004).

Menurut Brotoharsojo (2003) pada hakekatnya tujuan penilaian prestasi kerja dimodifikasi menjadi dua, yaitu untuk kepentingan administrasi personalia serta pengembangan diri pegawai, dengan perincian sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja pegawai untuk tujuan administrasi personalia, karena hasil penilaian prestasi kerja akan menjadi dasar untuk :

- a. Penetapan naik atau turunnya penghasilan pegawai
- b. Penetapan kepesertaan pelatihan pegawai
- c. Penetapan jenjang karier jabatan pegawai dalam wujudnya sebagai promosi, rotasi atau demosi jabatan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja dan produktivitas organisasi dan unit kerja pada umumnya serta individu-individu pegawai dalam setiap jabatan mereka khususnya.

2. Penilaian kinerja pegawai untuk tujuan pengembangan diri pegawai, adalah meliputi :

- a. Sebagai dasar untuk mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai sehingga dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam melibatkan pegawai dalam program-program pengembangan pegawai. Berdasarkan data tersebut seorang atasan bersama-sama dengan konselor karier (career counsellor) dapat membantu mencari jalan bagi upaya peningkatan aspek-aspek yang lemah dari diri seorang pegawai melalui proses pembimbingan.
- b. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja serta meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui proses supervisi atau bimbingan oleh para atasannya secara periodik.
- c. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai dalam mengamati perilaku kerja pegawai secara keseluruhan sehingga diketahui minat-minat, kemampuan-kemampuan serta kebutuhan-kebutuhan pegawai.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

- “1. *Performance Improvement* Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment* yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.”

Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 225) adalah :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

b. Aspek Penilaian Kinerja

Aspek penilaian kinerja menurut LAN (2003), yaitu :

- a. Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai sesuai dengan norma, standar, prosedur, dan kriteria yang berlaku.
- b. Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai sesuai dengan norma, standar, prosedur, dan kriteria yang berlaku.
- c. Waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai sesuai dengan norma, standar, prosedur, dan kriteria yang berlaku.
- d. Biaya adalah ukuran besar kecilnya anggaran yang digunakan setiap hasil kegiatan sesuai dengan norma, standar, prosedur, dan kriteria yang berlaku.

c. Substansi dan Materi Penilaian

Sasaran yang menjadi penilaian antara lain : kecakapan atau kemampuan pegawai melaksanakan suatu tugas , pekerjaan yang diberikan, keterampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, cara yang digunakan dalam melaksanakan tugas. Untuk memperoleh hasil penilaian kinerja maka digunakan instrumen penilaian kinerja. Substansi instrumen penilaian kinerja menurut LAN (2003), terdiri dari aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas yang diukur sebagai berikut :

- a) Prestasi Kerja (achievement)

Yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

b) Keahlian (skill)

Yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini dapat dalam bentuk kerjasama, komunikasi atau inisiatif.

c) Perilaku (attitude)

Yaitu sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku ini dapat dilihat dalam bentuk kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.

d) Kepemimpinan (leadership)

Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Sami'an dalam (<http://www.geocities.com/>) menyatakan bahwa Metode Penilaian Kinerja Terdapat 2 Kategori yaitu :

a. Penilaian Kinerja secara Objektif

Berdasarkan hasil kerja yang terukur. Terdapat 5 data yang umum digunakan dalam pengukuran secara objektif yaitu:

- a Absensi
- b Jumlah kecelakaan kerja
- c Jumlah Insiden kerja
- d Keterlambatan
- e Produktivitas

b. Penilaian Kinerja secara Subjektif

Beberapa metode secara subjektif :

1. *Graphic Rating Form*

2. *Behavior-Focused Rating Forms.*

a. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Menggunakan skala (1-10) untuk mengukur tiap perilaku.

b. *Mixed Standard Scale (MSS)*

Menggunakan 3 kategori (*better than, as good as, worse than*) untuk tiap perilaku.

c. *Behavior Observation Scale (BOS)*

Menggunakan skala persentase untuk mengukur kecenderungan perilaku.

Faktor-faktor atau kriteria-kriteria yang dapat dijadikan acuan guna mengukur kinerja pegawai yaitu (Gasperz, 2002) :

1. Faktor kualitas kerja. Indikator faktor ini antara lain adalah ketelitian dan kerapian kerja, kecepatan penyelesaian kerja, ketrampilan, dan kecakapan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja. Merupakan kemampuan kuantitatif pegawai dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan dan tugas yang dilakukan.
3. Faktor pengetahuan. Meninjau kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan.
4. Faktor keandalan. Mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugas, menjalankan peraturan, melakukan inisiatif, dan disiplin.
5. Faktor kehadiran. Melihat partisipasi pegawai dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Faktor kerjasama. Meninjau bagaimana pegawai mampu bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Lyle M.Spencer dan Signe M.Spencer terdapat 7 faktor kriteria Penilaian Kinerja, Yaitu :

1. Komitmen pada organisasi

Yaitu kemampuan seseorang untuk menyamakan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi tempat dia beradaKeinginan berprestasi

2. Keinginan berprestasi

Yaitu kemampuan seseorang untuk bekerja dengan baik sehingga mampu melalui standar, standar ini dapat berupa hasil kerjanya di masa lalu, ukuran yang ditetapkan organisasi, keberhasilan orang lain, sesuatu yang menantang atau bahkan sesuatu yang belum pernah dicapai orang lain.

3. Melayani

Yaitu kemampuan untuk membantu dan melayani pengguna jasa atau produk yang dihasilkannya untuk memenuhi kebutuhan mereka.

4. Kerjasama

Yaitu kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan sesama, menjadi bagian dari tim.

5. Proaktif

Yaitu kemampuan seorang untuk melakukan lebih dari yang diperlukan (prakarsa), mengambil inisiatif.

6. Memimpin

Yaitu kemampuan untuk mengambil peranan selaku pemimpin kelompok untuk menggunakan otoritas dan wewenang yang dimilikinya secara proporsional dan efektif.

7. Disiplin

Yaitu kemampuan untuk selalu mengerjakan sesuatu tepat pada waktu yang telah ditentukan.

d. Syarat-Syarat Penilai

Untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian, karena penetapan penilai ini erat sekali

hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Menurut Hasibuan (2001), penetapan penilai yang *qualified* sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

1. Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan fakta yang ada.
2. Penilai hendaknya mendaftarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil dan objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas dasar suka atau tidak suka.
3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap pegawai yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan.
4. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Menurut French (1986) dalam Irawan, Motik dan Sakti (2000), penilai adalah atasan pegawai yang bersangkutan, pegawai yang bersangkutan teman sekerja bawahan atau kelompok. Dengan demikian untuk memberikan penilaian yang objektif dapat dilakukan kombinasi penilaian. Penilai bagi PNS untuk pengisian DP3 adalah atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan. Atasan merupakan seseorang yang diberikan otoritas formal untuk melakukan penilaian dan selalu memonitor kinerja bawahannya serta mengawasi pemberian imbalan yang diakibatkan oleh kinerja pegawai yang bersangkutan.

e. Dasar Penilaian dan Unsur-Unsur yang Dinilai

Dalam proses penilaian kinerja, hal yang tidak kalah penting adalah penetapan unsur-unsur yang akan dinilai. Menurut Hasibuan (2001), unsur prestasi kerja pegawai yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau instansi tidak selalu sama. Tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup hal-hal seperti kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab. Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan (Soeprihanto, 2007 :7)

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut merupakan penjabaran dari Undang-Undang Nomor 8/1974 jo UU No. 43/1999 pasal 20 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang berbunyi: “Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja”. Sedangkan dalam implementasinya, Pemerintah mengeluarkan peraturan yaitu PP No. 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Serta untuk lebih menjamin adanya keseragaman dalam pelaksanaannya, maka BAKN mengeluarkan petunjuk teknis tentang pelaksanaan penilaian pekerjaan PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10/1979, berupa Surat Edaran yaitu SE. BAKN No. 02/SE/1980 tentang petunjuk pelaksanaan DP3 PNS.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja

adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Ketentuan yang mengatur tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) di seluruh Indonesia adalah :

- a. Undang-undang Pokok Kepegawaian nomor 8 tahun 1974 pasal 12 ayat (1) dan (2), dan pasal 20.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- c. Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 20/SE/1980.

Unsur-unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Unsur-unsur yang terdapat dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan (Nawawi, 2003:395). Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil) adalah :

1. Kesetiaan;
2. Prestasi Kerja;
3. Tanggung jawab;
4. Ketaatan;
5. Kejujuran;
6. Kerjasama;
7. Prakarsa, dan
8. Kepemimpinan.

1. Kesetiaan

Yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut:

- a) Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
- b) Menjunjung tinggi kehormatan negara dan atau pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;
- c) Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan negara, politik pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasilguna;
- d) Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila

Undang-Undang Dasar 1945, bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, atau pemerintah;

- e) Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan. Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- b) Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
- c) Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- d) Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
- e) Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik;
- f) Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna
- g) Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik- baiknya dan tepat pada waktunya;
- b) Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan;
- c) Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain atau golongan;
- d) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
- e) Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya;
- f) Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku;
- b) Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
- c) Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya;
- d) Bersikap sopan santun.

5. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
- b) Tidak menyalahgunakan wewenangnya;
- c) Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;

- b) Menghargai pendapat orang lain;
- c) Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
- d) Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
- e) Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan;
- f) Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan;
- b) Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasil guna yang sebesar besarnya;
- c) Berusaha memberikan saran yang dipandang baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Menguasai bidang tugasnya;
- b) Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
- c) Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
- d) Mampu menentukan prioritas dengan tepat
- e) Bertindak tegas dan tidak memihak;
- f) Memberikan teladan baik;
- g) Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
- h) Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
- i) Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
- j) Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan, bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.

Menurut SE. BAKN No. 02/SE/1980, unsur-unsur dari penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai ialah

1. Kesetiaan

Ialah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan

kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.

2. Prestasi Kerja

Ialah suatu hasil kerja yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

3. Tanggung Jawab

Ialah kesanggupan seorang PNS untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ialah kesanggupan seorang PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5. Kejujuran

Ialah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerja sama

Ialah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Ialah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. Kepemimpinan

Ialah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi PNS yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memegang suatu jabatan.

3. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menyangkut kegiatan yang sarat dengan soal emosional, yakni penilaian terhadap kontribusi seseorang terhadap organisasi karena sinyal-sinyal yang diterima seseorang mengenai hasil penilaian kinerja ini dapat mempengaruhi harga diri dan bentuk kinerja masa yang akan datang. Berikut ini hambatan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri (2005:113-119)

1) Hambatan Hukum

2) Hambatan Norma Sosial

3) Hambatan Politis

4) Hambatan Pribadi

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1) Hambatan Hukum.

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Setiap terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada aspek hukum dapat berakibat negatif bagi organisasi, sehingga kemungkinan besar karyawan melakukan penuntutan perkara terkait dengan hasil penilaian kinerja.

2) Hambatan Norma Sosial.

Pertanyaan fundamental yang sering kali muncul adalah siapa yang berkinerja paling bagus dalam organisasi? siapa yang harus dipertahankan jika kita harus mengurangi karyawan? dan siapa yang harus diberi tugas khusus? untuk jenis keputusan ini memerlukan metode penilaian kinerja yang mengacu pada norma yang tepat.

3) Hambatan Politis.

Suatu sistem penilaian kinerja mempunyai kekuasaan yang sah untuk mempengaruhi pemegang jabatan. Karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi menilai karyawan yang jabatannya lebih rendah. Selain itu, penilaian mengarah pada konsekuensi formal seperti adanya penghargaan berbentuk uang, promosi dan pemecatan serta adanya konsekuensi informal berbentuk kritik dan hak-hak istimewa tertunt. Konsekuensi seperti ini biasanya diakui mempengaruhi orang yang dinilai, tetapi hasil penilaian juga mempunyai konsekuensi bagi organisasi

dan penilai. Jika penilaian dicampuradukkan dengan kepentingan penilai terhadap konsekuensi bagi dirinya, maka yang digunakan sebagai hasil tindakan pada masa mendatang adalah informasi menyimpang dan tidak akurat.

4) Hambatan Pribadi.

Dalam praktik banyak ditemukan keluhan yang telah dikemukakan, baik dari kalangan pimpinan maupun karyawan mengenai kinerja seperti berikut:

- a) Penilaian kinerja menuntut terlalu banyak kesibukan
- b) Penilaian kinerja dilakukan oleh berbagai atasan dengan berbagai standar yang berbeda.
- c) Keengganan menilai yang sebenarnya, terutama apabila yang dinilai adalah penilaian negatif.
- d) Penilaian sering diarahkan pada ciri-ciri kepribadian atau karakter seseorang bukan pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.
- e) Kurangnya komunikasi sehingga menimbulkan ketegangan karena karyawan dan atasan kurang setuju dengan standar penilaian yang digunakan.
- f) Validitas (keabsahan) penilaian sering dikurangi karena adanya resistensi untuk menilai bawahan. Akibatnya, penilaian jatuh pada rata-rata atau sedang meskipun kenyataannya kurang memuaskan.
- g) *Feed back* tentang seseorang sering tidak mendorong seseorang/karyawan berprestasi lebih baik, tetapi cenderung membuat sakit hati dan akibatnya berprestasi lebih buruk.
- h) Bila dalam penilaian digunakan wawancara, atasan cenderung sebagai hakim, harusnya lebih sebagai konsultan dan pelatih.

(Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri, 2005:118-119)

Setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif merupakan peluang terjadinya bias. Bias dari penilai terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias penilai ini mungkin saja secara tidak sadar atau malah disengaja. Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:121 -127) adalah sebagai berikut:

- 1) *Hallo Effect* (Kesan Pertama)
- 2) *Error of Central Tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah)
- 3) *Leniency and Strictness Bias* (Bias Terlalu Longgar atau terlalu Ketat)
- 4) *Friendly* (Kedekatan Hubungan)
- 5) *Cross Cultural Bias* (Bias Penyimpangan antara Budaya)
- 6) *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi)
- 7) Pengaruh-Pengaruh Organisasi
- 8) Standar-Standar Penilaian
- 9) *Recency Effect* (Kesan yang Sekarang)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) *Hallo Effect* (Kesan Pertama)

Bias penilaian kinerja ini dapat terjadi karena penilai memberikan penilaian berdasarkan pada kesan pertama ketika penilai mengenal atau mengetahui objek SDM yang akan dievaluasi. Misalnya sikap sopan, ramah, lancar dalam berbicara,

berpakaian rapi, dan bersih. Penampilan pertama sering membawa para penilai pada perkiraan bahwa yang bersangkutan merupakan pekerja yang baik atau tidak baik.

2) *Error of Central Tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah)

Hambatan yang berupa bias penilaian ini adalah penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja. Setiap karyawan dianggap memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya. Anggapan dengan cara pukul rata seperti ini tentu saja bias karena kita tahu bahwa setiap individu berbeda dan pasti beda pula kinerjanya

3) *Leniency and Strictness Bias* (Bias Terlalu Longgar atau terlalu Ketat)

Bias penilaian ini merupakan akibat dari adanya keinginan penilai untuk tidak mempersulit atau memberikan kemudahan kepada individu yang akan dievaluasi.

4) *Friendly* (Kedekatan Hubungan)

Kedekatan hubungan terjadi misalnya karena ketika karyawan sebelum bekerja di perusahaan tersebut mereka adalah menjadi teman dekat, dan senasib sepenenderitaan, sehingga menjadi sesuatu yang sulit untuk dilupakan ketika pada suatu saat bertemu dalam perusahaan yang sama. Ada kecenderungan lebih mempercayai teman satu almamater yang sama untuk menyelesaikan masalah perusahaan meskipun mungkin saja ada karyawan lain dalam perusahaan yang lebih kompeten

5) *Cross Cultural Bias* (Bias Penyimpangan antara Budaya)

Bila dalam penilaian kinerja terdapat budaya yang melekat pada seseorang atasan dan dalam waktu bersamaan juga muncul budaya yang berbeda yang melekat pada individu bawahan atau sebaliknya, konflik akan terjadi karena dalam penilaian kinerja didasarkan pada budaya yang berbeda.

6) *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi)

Di antara beberapa konsekuensi konflik yang melekat dalam evaluasi kinerja adalah ambivalensi, penghindaran, sikap defensif, dan resistensi (sikap menolak). Perusahaan menuntut agar atasan bertindak sebagai hakim dan juri dalam memberi tahu posisi bawahan, dan bawahan pun sebetulnya sangat mengharapkan keadilan ini. Namun demikian, acap kali bawahan merasa tidak yakin dengan penilaian mereka dan pada akhirnya bawahan nantinya memberikan reaksi yang berbentuk umpan balik negatif.

7) Pengaruh-Pengaruh Organisasi

Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir dari penilaian pada saat mereka menilai bawahan mereka, sehingga mengabaikan keunggulan ataupun kelemahan seseorang pada beberapa waktu yang lalu. Tentu di sini yang dirugikan adalah karyawan yang berprestasi baik.

8) Standar-standar Penilaian

Masalah-masalah yang sering kali timbul juga karena adanya perbedaan-perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan-karyawan.

9) *Recency Effect* (Kesan yang Sekarang)

Kecenderungan bagi penilai untuk mengingat-ingat lebih banyak hal-hal mengenai apa yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan beberapa bulan sebelumnya. Penilaian ini didasarkan pada kesan yang sesaat, yakni kesan yang sekarang.

Menurut Agus Dharma (2003:373-374) ada dua hambatan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1) Akibat Penilaian Sebelumnya.

Para supervisor cenderung dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja sebelumnya. Jika karyawan telah menerima penilaian yang bagus sebelumnya, ada kecenderungan dari supervisor untuk memberikan penilaian yang sama sekarang.

2) Akibat Perbandingan.

Ada juga kecenderungan supervisor menilai karyawan dibandingkan dengan karyawan lain, bukan atas persyaratan kinerja yang sebenarnya.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja yaitu:

1) Hambatan Hukum

2) Hambatan Norma Sosial

3) Hambatan Politis

4) Hambatan Pribadi

5) *Halo Effect* (Kesan Pertama)

6) *Error of Central Tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah)

7) *Leniency and Strictness Bias* (Bias Terlalu Longgar atau terlalu Ketat)

- 8) *Friendly* (Kedekatan Hubungan)
- 9) *Cross Cultural Bias* (Bias Penyimpangan antara Budaya)
- 10) *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi)
- 11) Pengaruh-Pengaruh Organisasi
- 12) Standar-Standar Penilaian
- 13) *Recency Effect* (Kesan yang Sekarang)
- 14) Akibat Penilaian Sebelumnya
- 15) Akibat Perbandingan
- 16) dan Senioritas

4. Upaya Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja

Persyaratan yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja agar memperoleh hasil yang objektif dan sesuai tujuan khususnya serta dapat menghindari adanya hambatan-hambatan adalah sebagai berikut:

1) Persyaratan ilmiah atau persyaratan legal/formal, meliputi:

a) Relevansi

Tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian kinerja harus relevan (sesuai) dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja.

b) Sensitivitas.

Penilaian kinerja harus memiliki kepekaan dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif, dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara individual maupun kelompok.

c) Reliabilitas.

Penilaian kinerja yang baik harus konsisten hasilnya jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai seorang pekerja

2) Persyaratan operasional, meliputi:

a) Akseptabel.

Penilaian kinerja dapat dipakai atau terpakai, karena apa yang akan dinilai berhubungan atau berkenaan dengan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja.

b) Praktis

Penilaian kinerja harus didesain dalam bentuk yang mudah melaksanakannya, baik dari sudut penilai maupun pekerja yang dinilai. (Hadawi Nawawi dalam buku manajemen SDM, 2001:256)

Agus Dharma (2003:374-375) mengemukakan bahwa untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja, penilai harus benar-benar memperhatikan hal-hal berikut:

1) Ketelitian .

Pastikan bahwa penilai memiliki fakta yang akurat. Penilai harus dapat memastikan bahwa evaluasi didukung informasi yang objektif dan contoh-contoh yang layak dipercaya.

2) Berfokus Pada Perilaku dan Hasil, Bukan Pada Sikap .

Memudahkan penilai dalam menilai kinerja karyawan. Para karyawan akan merasa menerima penilaian yang jujur dan adil jika supervisor mengemukakan penilaiannya atas perilaku yang benar-benar dapat diamati.

3) Bersikap Jujur dan Adil.

- a) Penilaian harus mencakup keseluruhan periode pelaksanaan kerja, bukan hanya kinerja yang ditunjukkan akhir-akhir ini.
 - b) Jangan mencatat kejadian sepintas, kecuali kejadian itu sangat penting. Hindarkan menilai kejadian yang merupakan pengecualian dari kebiasaan.
 - c) Penilaian sebaiknya tidak menimbulkan hal-hal yang mengejutkan bagi karyawan. Ini sangat penting dalam kaitannya dengan masalah-masalah kinerja. Karyawan sebaiknya segera diberitahukan adanya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan agar ia memiliki kesempatan untuk memperbaikinya.
 - d) Gunakan kriteria yang sama dalam menilai.
- 4) Bersikap Rasional, Jangan Emosional.
- a) Penilai harus menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya.
 - b) Mulailah lebih awal.
 - c) Tulislah buram (*draft*) pertama paling tidak dua minggu sebelum penilaian formal diadakan. Biarkan ia “matang” beberapa hari lamanya sebelum menulis buram akhir.
 - d) Bertindaklah selaku saksi profesional yang telah menyiapkan kesaksiannya dalam menilai kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja adalah :

- 1) Tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian kinerja harus sesuai (relevansi) dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja.

- 2) Penilaian kinerja harus memiliki kepekaan (sensitivitas) dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif.
- 3) Penilaian kinerja harus (reliabilitas) konsisten hasilnya jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai seorang pekerja.
- 4) Hasil penilaian kinerja dapat dipakai atau terpakai, berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja (bersifat akseptabel).
- 5) Penilaian kinerja harus praktis, didesain dalam bentuk yang mudah melaksanakannya.
- 6) Mengupayakan ketelitian
- 7) Berfokus Pada Perilaku dan Hasil, Bukan Pada Sikap
- 8) Bersikap Jujur dan Adil
- 9) Bersikap Rasional, Jangan Emosional.

B. Kerangka konseptual

Dalam penelitian ini berdasarkan kajian teoritis dan analisis dimensi maupun faktor-faktor penilaian kinerja yang telah disebutkan sebelumnya, maka diambil beberapa item kriteria yang dibatasi pada karakteristik personal atau penilai perilaku yang berkaitan dengan kinerja, yaitu yang berkarakteristik personal yang menunjukkan adanya kesamaan untuk digunakan menilai kinerja pegawai secara keseluruhan.

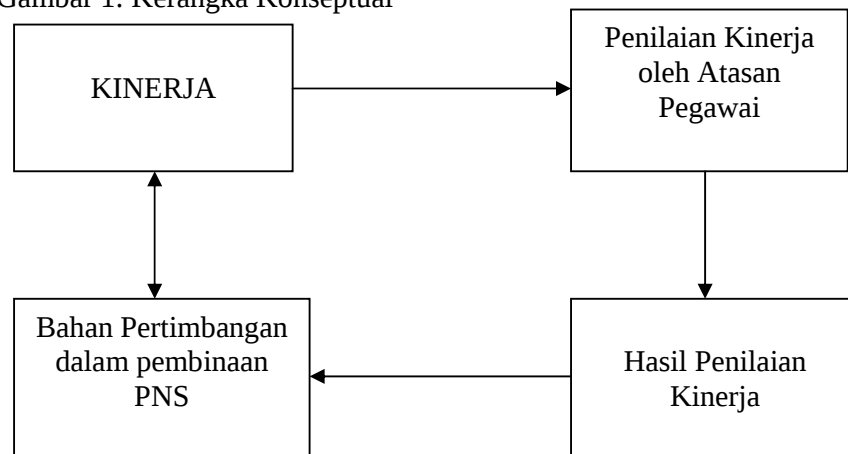
Adapun kriteria personal berdasarkan dimensi penilaian kinerja menunjukkan kesamaan kriteria penilaian pada Dinas Koperindag, yaitu komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, melayani, kerjasama, proaktif, memimpin dan

disiplin. Alasan dipilihnya kriteria tersebut diatas adalah menurut pengamatan peneliti dan kajian teoritis disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan penelitian dan melihat adanya faktor kompetensi yang sama dengan kriteria penilaian kinerja berdasarkan DP3.

No	Kriteria Penilaian Berdasarkan Dimensi Penilaian	Kriteria Penilaian Berdasarkan DP3
1	Komitmen pada organisasi	Kesetiaan, ketaatan, kejujuran
2	Keinginan berprestasi	Prestasi kerja
3	Melayani	Tanggungjawab
4	Kerjasama	Kerjasama
5	Proaktif	Prakarsa
6	Memimpin	Kepemimpinan
7	Disiplin	-

Kerangka konseptual merupakan kerangka berfikir dalam menggambarkan hubungan konsep yang akan diteliti. Berangkat dari latar belakang masalah dan kajian teoritis, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat dalam diagram berikut :

Gambar 1: Kerangka Konseptual



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Pelaksanaan penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat (Dinas Koperindag) bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja para pegawai Dinas Koperindag. Selain itu juga sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian, misalnya untuk melakukan promosi, rotasi pekerjaan (perpindahan bidang pekerjaan), atau menghentikan pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai.

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat (Dinas Koperindag) dilakukan melaksanakannya berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS Pelaksanaan penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperindag belum terlaksana secara adil dan objektif.

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat (Dinas Koperindag) hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja. DP3 sebagai bahan dalam melaksanakan

pembinaan PNS antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, dan kenaikan gaji berkala, pada kenyataannya belum optimal.

2. Faktor-faktor yang Menghambat Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Dinas Koperindag Provinsi Sumatera Barat

a. Penilaian Kurang Objektif

Penilaian kinerja dirasa kurang objektif dimana banyak contoh permasalahan yang menghambat penilaian yaitu misalnya: Penilai memberikan nilai dirasa terlalu longgar, akibat adanya keinginan penilai untuk tidak memberikan kemudahan kepada individu yang akan dievaluasi, Selain itu kedekatan hubungan antara penilai dengan pegawai mengakibatkan memudahkan untuk menilai kinerja pegawai tapi bila penilai tidak adil dalam memberikan nilai, maka penilaian dianggap tidak objektif.

Hambatan lain yang berupa bias penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja. Setiap pegawai dianggap memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya. Anggapan dengan cara pukul rata seperti ini tentu saja bias karena kita tahu bahwa setiap individu berbeda dan pasti beda pula kinerjanya.

b. Kurang Adanya Komunikasi

Kurang adanya komunikasi menyebabkan banyaknya pegawai Dinas Koperindag yang tidak mengetahui aspek-aspek penilaian kinerja, hal itu mengakibatkan pegawai kurang memahami tujuan pelaksanaan penilaian kinerja.

3. Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan pada Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat

a. Melakukan Pemeriksaan Ulang Hasil Penilaian

Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat dalam mengatasi hambatan yang terjadi pada pelaksanaan penilaian kinerja adalah dengan melakukan pemeriksaan ulang atau evaluasi ulang (*cross check*) berdasarkan hasil penilaian dan berbagai catatan dengan kinerja pegawai.

b. Menciptakan Komunikasi yang Lebih Baik

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai memerlukan komunikasi yang efektif, baik komunikasi secara langsung yaitu dengan mengadakan pertemuan antara penilai dengan pegawai yang dinilai guna membahas kapan pelaksanaan penilaian dan aspek apa saja yang akan dinilai atau komunikasi secara tidak langsung yaitu dengan membuat surat edaran atau surat pemberitahuan.

B. Saran

Saran-saran yang diajukan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektivitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dilakukan setiap waktu. Atasan hendaknya dapat memberikan penilaian pada setiap tahapan penyelesaian kegiatan. Penilaian setiap waktu juga bermanfaat untuk memberikan feedback atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya

yang kurang baik, sehingga untuk waktu berikutnya, bawahan dapat memperbaiki kinerja. Selain adanya berbagai bias yang sering terjadi pada penilaian tersebut, pemanfaatan DP3 sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan PNS antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, dan kenaikan gaji berkala, pada kenyataannya belum optimal.

2. Dirasa perlu untuk melakukan evaluasi kembali atas pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang sekarang sedang berlaku di seluruh organisasi pemerintah untuk kesempurnaan dan kebaikan penilaian tersebut, sehingga apa yang diharapkan dari hasil penilaian tersebut bisa memberikan keuntungan yang bisa dirasakan oleh pegawai yang dinilai baik berupa penghargaan, pengakuan maupun untuk pengembangan kariernya. Sedangkan bagi organisasi itu sendiri, hasil penilaian ini bisa memberikan keuntungan yang berbentuk bahan-bahan yang bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan acuan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian.

DAFTAR PUSTAKA

A. Acuan Dari Buku

- Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Dra. Justine T. Sirait MBA-T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : PT Grasindo.
- Drs. Malayu S.P. .Hasibuan, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta CV. Haji Masagung.
- Gary Dessler. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks.
- Gasperz, V., (2002). *Manajemen Kualitas*. Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia
- Harbani Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfa Beta.
- Hj Ike Kusydyah Rachmawati,. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Lexy J Moleong. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Poerwadarminta. 1986. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ratminto, & Septi Winarsih, Atik. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sondang P Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sumadi Suryabrata. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Suradji. 2003. *Manajemen Kepegawaian Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Staruss, Anselm dkk. 2003. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.