

**EVALUASI UNJUK KERJA PEGAWAI DALAM
PENGEMBANGAN KARIR
DI PT. PLN (Persero) SEKTOR PEMBANGKITAN
BUKITTINGGI**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Ilmu Sosial Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Negara Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik*



Oleh:

YESIKA GUSRINA WULANDARI

79303/2006

ILMU ADMINISTRASI NEGARA

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK
FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
PADANG
2011**

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul	:	Evaluasi Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi.
Nama	:	Yesika Gusrina Wulandari
NIM	:	2006/79303
Program Studi	:	Ilmu Administrasi Negara
Jurusan	:	Ilmu Sosial Politik
Fakultas	:	Ilmu-Ilmu Sosial

Padang, 12 Mei 2011

Disetujui oleh :

Pembimbing I	Pembimbing II
<u>Afriva Khaidir, MAPA, Ph.D</u> NIP. 19660411 199003 1 002	<u>Aldri Frinaldi, SH, M. Hum</u> 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-Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang
Pada hari Kamis, Pukul 9.00 WIB s/d 10.30 WIB

Evaluasi Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi

Nama : Yesika Gusrina Wulandari
NIM : 2006/79303
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Fakultas : Ilmu-Ilmu Sosial

Padang, 12 Mei 2011

Tim Penguji:

Nama		Tanda Tangan
Ketua	: Afriva Khaidir, MAPA, Ph.D	_____
Sekretaris	: Aldri Frinaldi, SH, M.Hum	_____
Anggota	: Drs. Karjuni Dt. Ma'ani, M.Si	_____
Anggota	: Dra. Hj. Heni Chandra Gustina	_____
Anggota	: Drs. Syamsir, M.Si	_____

Mengesahkan :

Dekan FIS UNP,

Prof.Dr.Azwar Ananda,MA
NIP. 19610720 198602 1 001

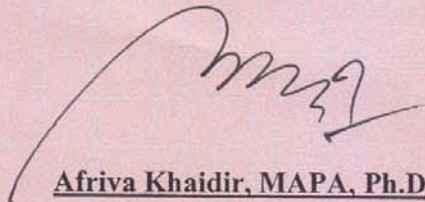
PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : Evaluasi Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir
di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi.
Nama : Yesika Gusrina Wulandari
NIM : 2006/79303
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Fakultas : Ilmu-Ilmu Sosial

Padang, 12 Mei 2011

Disetujui oleh :

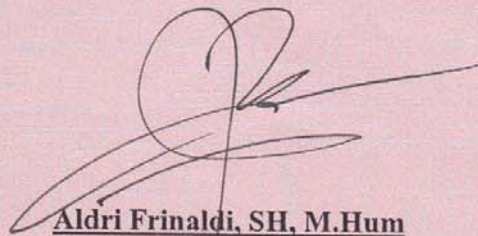
Pembimbing I



Afriva Khaidir, MAPA, Ph.D

NIP. 19660411 199003 1 002

Pembimbing II



Aldri Frinaldi, SH, M.Hum

NIP. 19700212 199802 1 001

PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

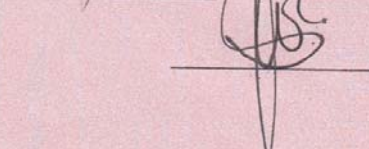
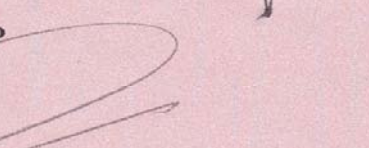
Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang
Pada Hari Kamis, Pukul 9.00 WIB s/d 10.30 WIB

Evaluasi Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi

Nama : Yesika Gusrina Wulandari
NIM : 2006/79303
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Fakultas : Ilmu-Ilmu Sosial

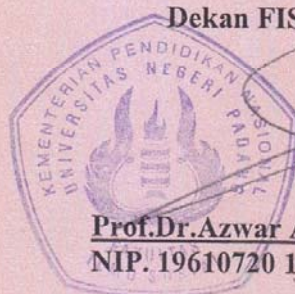
Padang, 12 Mei 2011

Tim Penguji:

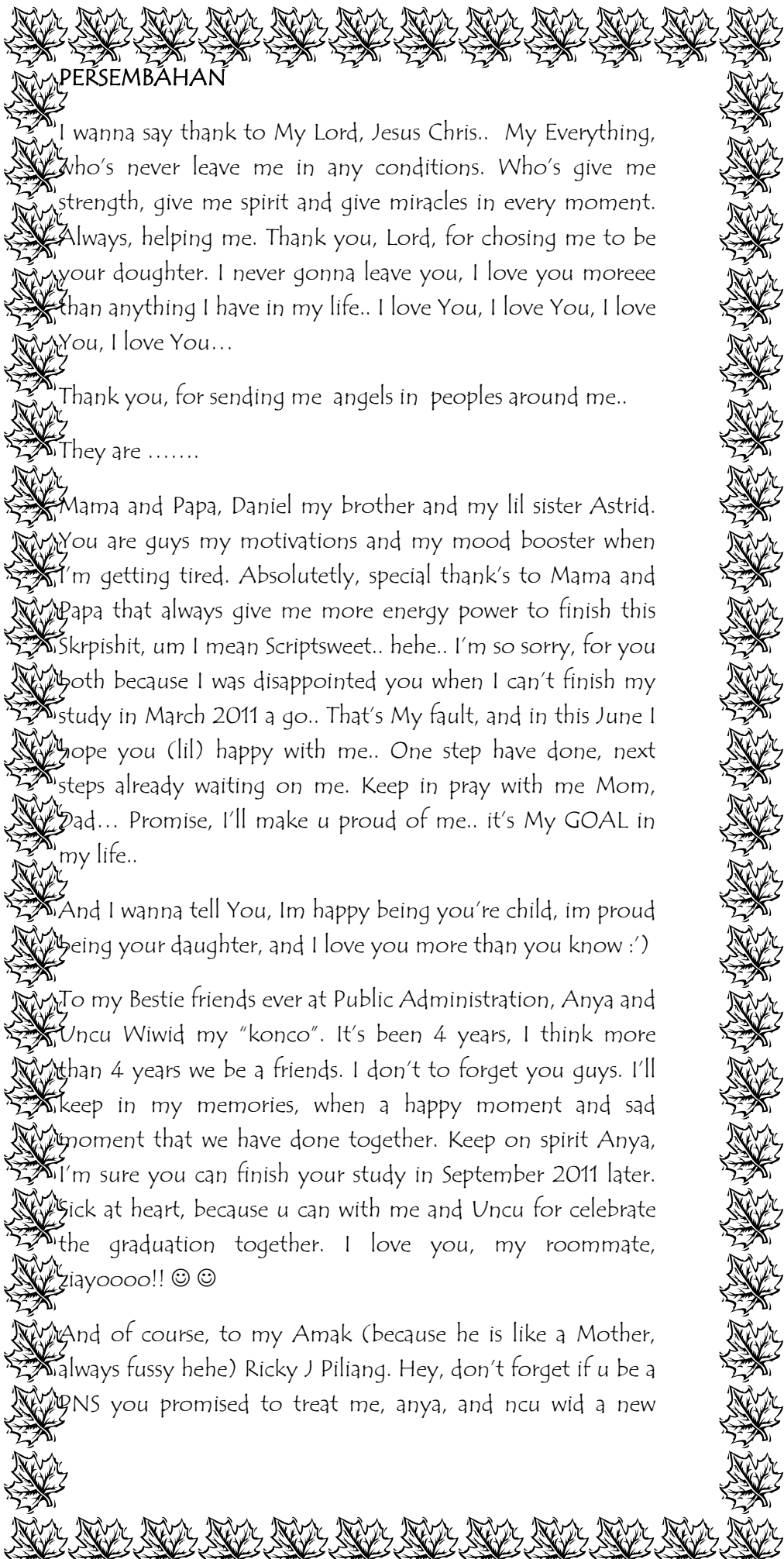
	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Afriva Khaidir, MAPA, Ph.D	
Sekretaris	: Aldri Frinaldi, SH, M.Hum	
Anggota	: Drs. Karjuni Dt. Ma'ani, M.Si	
Anggota	: Dra. Hj. Heni Chandra Gustina	
Anggota	: Drs. Syamsir, M.Si	

Mengesahkan :

Dekan FIS UNP



Prof.Dr.Azwar Ananda,MA
NIP. 19610720 198602 1 001



PERSEMBAHAN

I wanna say thank to My Lord, Jesus Chris.. My Everything,
Who's never leave me in any conditions. Who's give me
strength, give me spirit and give miracles in every moment.
Always, helping me. Thank you, Lord, for chosing me to be
your doughter. I never gonna leave you, I love you moreee
than anything I have in my life.. I love You, I love You, I love
You, I love You...

Thank you, for sending me angels in peoples around me..
They are

Mama and Papa, Daniel my brother and my lil sister Astrid.
You are guys my motivations and my mood booster when
I'm getting tired. Absolutetly, special thank's to Mama and
Papa that always give me more energy power to finish this
Skrpishit, um I mean Scriptsweet.. hehe.. I'm so sorry, for you
both because I was disappointed you when I can't finish my
study in March 2011 a go.. That's My fault, and in this June I
hope you (lil) happy with me.. One step have done, next
steps already waiting on me. Keep in pray with me Mom,
Dad... Promise, I'll make u proud of me.. it's My GOAL in
my life..

And I wanna tell You, Im happy being you're child, im proud
being your daughter, and I love you more than you know :')

To my Bestie friends ever at Public Administration, Anya and
Uncu Wiwid my "konco". It's been 4 years, I think more
than 4 years we be a friends. I don't to forget you guys. I'll
keep in my memories, when a happy moment and sad
moment that we have done together. Keep on spirit Anya,
I'm sure you can finish your study in September 2011 later.
Sick at heart, because u can with me and Uncu for celebrate
the graduation together. I love you, my roommate,
ziayooooo!! ☺ ☺

And of course, to my Amak (because he is like a Mother,
always fussy hehe) Ricky J Piliang. Hey, don't forget if u be a
PNS you promised to treat me, anya, and ncu wid a new



phone or give us a money!!! Afdal (note: he is a boyfriend of Anya's), Wanda Kurnia thanks for the Pizza on your Proposal Seminar celebration.. Keep spirit you both (Afdal and Wanda) and take care of Anya please.. :D

My lovely Sisters, Kak Melly Novearman Roes, Mbak ewi, Mbak Varia, Ni Tika (my roommate too).. thanks for your spirit on me.. I love you

LN's family, a big thanks to Chitra Mulia. Thank you for always helping me. This research could be finished because of you. It easier to get a datas because helping from you. To my abang, bapak, om hehe Opick Hebat, thank you for helping me. Although, I must give you "suap" (what suap in English? Bribe??) like an Ice Cream to get Data for my research, I'm happy to do that *sarcasm* hehehe.. Om Koji, thank you, Om..

To my Lectures, Pak Aldri and Pak Afriva, blessed come to me when I have you to be my Ministhesis Guide. Because of you I got "A" in my Proposal and Script too, yeah!!.. How lucky I'am..

But this minithesis I dedicate special to my Mama and Papa. This is for you...

May Jesus always give you longevity, healty. And the important thing is be with me until I can make you proud of me.

God Bless...



"And what ever we shall in God, belive it and you will received.." Mathew 21: 22



--Yesica Gusrina Wulandari Manurung--



ABSTRAK

Yesika Gusrina W : EVALUASI UNJUK KERJA PEGAWAI DALAM PENGEMBANGAN KARIR DI PT. PLN (PERSERO) SEKTOR PEMBANGKITAN BUKITTINGGI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) pada PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi. Batasan masalah difokuskan kepada mekanisme pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi, kendala-kendala yang dialami dalam pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja Pegawai dan upaya-upaya yang dilakukan dalam menghadapi kendala-kendala dalam proses pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja Pegawai di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif, karena penelitian ini hanya berusaha untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam. Lokasi penelitian PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi sedangkan informan penelitian menggunakan teknik Purposive. Jenis dan sumber data adalah data primer dan data sekunder dan teknik pengumpulan data adalah wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan/observasi. Adapun metode yang di gunakan dalam teknik analisis data adalah reduksi data, penyajian data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan SMUK oleh PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi belum sepenuhnya terlaksana dengan baik karena beberapa pegawai mengalami kendala dalam mengisi formulir SMUK disebabkan formulir tersebut kompleks atau rumit, dan penilaian yang dilaksanakan masih bersifat subjektif. Untuk itu perlu adanya penyempurnaan SMUK pegawai yang akurat, praktis, dan cara penilaiannya mudah dipahami. Sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam proses Penilaian Unjuk Kerja baik atasan langsung dan pegawai yang bersangkutan dapat dengan mudah melakukan Penilaian Unjuk Kerja tersebut.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus, atas Rahmat dan Karunia-Nyalah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Evaluasi Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi.”**

Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Sosial Politik, Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang. Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Afriva Khaidir, MAPA, Ph.D selaku pembimbing I dan Bapak Aldri Frinaldi, SH, M.Hum selaku pembimbing II dan Penasehat Akademis (PA), yang telah berkenan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi dan Penasehat Akademik (PA) yang telah memberi arahan kepada penulis sampai dengan saat ini. Selain itu, ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Azwar Ananda, MA, selaku Dekan Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri, yang memberi kemudahan dalam penyusunan skripsi.
2. Bapak Drs. Yasril Yunus, M. Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

3. Bapak Drs. Karjuni Dt. Maani, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang dan selaku tim penguji dalam seminar dan ujian skripsi.
4. Bapak Drs. Syamsir, M. Si, dan Ibu Dra. Hj. Heni Chandra Gustina, selaku tim penguji dalam seminar dan ujian skripsi.
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Sosial Politik yang telah memberi masukan dan pengetahuan kepada penulis.
6. Bapak Ir. M. Jhoni. Z selaku Manajer PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi, Ibu Krisna Murni selaku Asisten Manajer SDM dan Administrasi, Bapak Khazanatul Izrar selaku Supervisor Bidang Kepegawaian dan Diklat, Chitra Mulia, Ibu Emi Kurniati, Bang Leo selaku pegawai PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi yang telah membantu memberikan data penelitian.
7. Kepada kedua orang tua dan keluarga besar tercinta yang tidak berhenti memberi motivasi dan doa kepada penulis.
8. Sahabat dan rekan Jurusan Ilmu Sosial Politik yang selalu memberi semangat penulis untuk menyelesaikan skripsi.

Semoga bimbingan, masukan, motivasi dan bantuan moril yang telah diberikan menjadi amal ibadah dan pahala oleh Tuhan Yang Maha Kuasa.

Saran dan masukan yang membangun sangat diperlukan untuk menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam skripsi ini dan semoga bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan.

Padang, 26 April 2011

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBARAN JUDUL

ABSTRAKi

KATA PENGANTAR.....ii

DAFTAR ISI.....iv

DAFTAR TABEL.....

DAFTAR GAMBAR.....

DAFTAR GRAFIK.....

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah.....	6
D. Perumusan Masalah.....	7
E. Fokus Penelitian	7
F. Tujuan Penelitian.....	8
G. Manfaat Penelitian.....	8

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoris	
1. Evaluasi	9
a. Pengertian Evaluasi.....	9
b. Fungsi Evaluasi	10
2. Konsep Sistem.....	11
3. Penilaian Unjuk Kerja	12
a. Pengertian Penilaian Unjuk Kerja.....	12
b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Unjuk Kerja.....	13
c. Jenis-Jenis Penilaian Unjuk Kerja.....	16
d. Metode Penilaian Unjuk Kerja.....	18
e. Kendala-Kendala dalam Pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja.....	25
f. Siklus Penilaian Unjuk Kerja.....	28
4. Pengembangan Karir	29
a. Pengertian Pengembangan Karir.....	29
b. Proses Pengembangan Karir	36
c. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir	37
B. Keterbatasan Penelitian	37
C. Kerangka Konseptual	38

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	40
B. Lokasi Penelitian.....	41
C. Informan Penelitian.....	41
D. Jenis dan Sumber Data.....	42
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Alat Pengumpul Data.....	44
G. Uji Keabsahan Data.....	44
H. Teknik Analisis Data.....	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum	46
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	46
a. Sejarah Perkembangan PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi	46
b. Visi, Misi, Nilai-Nilai dan Motto Perusahaan.....	48
c. Demografi Pegawai PT. PLN (Persero)	49
d. Struktur Organisasi	53
e. Tupoksi Kantor PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi	55
f. Formulir Penilaian Unjuk Kerja PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi	67
B. Temuan Khusus.....	70
1. Pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir.....	70
2. Siklus dan Langkah-Langkah Pelaksanaan Unjuk Kerja Pegawai.....	73
3. Kendala-Kendala dalam Pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja Pegawai	77
4. Upaya-Upaya Menghadapi Kendala dalam Pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja Pegawai.....	82
5. Pembahasan	
a. Pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi	84
b. Siklus dan Langkah-Langkah Pelaksanaan Unjuk Kerja Pegawai.....	86
c. Kendala-Kendala dalam Pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja Pegawai	90
d. Upaya-Upaya Menghadapi Kendala dalam Pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja Pegawai.....	93

BAB V PENUTUP.....	94
A. Kesimpulan	94
B. Saran.....	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penilaian Skala Peringkat	19
Tabel 3.1 Informan Penelitian.....	41
Tabel 3.2 Jenis Dan Sumber Data.....	42
Tabel 4.1 Banyaknya Pegawai PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi Menurut Tingkat Pendidikan	50
Tabel 4.2 Banyaknya Pegawai PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi Menurut Grade	51

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Siklus Penilaian Kinerja.....	28
Gambar 2.2 Proses Pengembangan Karir	36
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi	53
Gambar 4.2 Siklus Penilaian Unjuk Kerja PT. PLN Sektor Bukittinggi	87

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 1 Jumlah Pegawai PLN Sektor Pembangkitan Bukittinggi Menurut Tingkat Pendidikan	50
Grafik 2 Jumlah Pegawai PLN Sektor Bukittinggi Menurut Grade	52

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan sumberdaya manusia sangatlah penting. Tujuan suatu perusahaan tidak akan tercapai tanpa peran serta sumberdaya manusia, karena walaupun kualitas dan jumlah peralatan perkantoran yang lengkap serta menggunakan teknologi, namun tanpa adanya sumberdaya manusia yang berkualitas maka kegiatan perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik Wiwik Sardi (2007:1).

Setiap perusahaan atau organisasi selalu berusaha agar dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya. Sudah menjadi kewajiban bagi pegawai untuk dapat memberikan kemampuan kerjanya dengan baik sesuai dengan pembagian tugas masing-masing. Pegawai yang berprestasi dapat dilihat dari berhasil atau tidaknya pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawainya, maka perusahaan perlu melakukan penilaian terhadap hasil kerja yang dilakukan pegawainya.

Penilaian unjuk kerja adalah proses mengevaluasi kinerja pegawai selama periode tertentu dengan membandingkan hasil kinerja yang dicapai dengan standar yang seharusnya dicapai, sebagai dasar pengembangan pegawai dengan maksud memberikan penghargaan, peningkatan gaji, promosi, mutasi, pemutusan hubungan kerja, dan pemberian penghargaan atas unjuk kerja. Penilaian kinerja

sering disebut penilaian prestasi kerja, penilaian tampilan kerja, penilaian unjuk kerja dan penilaian pelaksanaan pekerjaan (Silalahi 2002:292, dalam Eni Setyaningsih 24 : <http://digilib.unnes.ac.id/gsd/cgi-bin/library>, di akses 21 Maret 2010). Sedangkan menurut Veithzal Rivai & A. Fauzi (2005:49) unjuk kerja juga disebut juga sebagai penilaian kinerja.

Pelaksanaan penilaian unjuk kerja pegawai perlu dilakukan pada setiap organisasi atau instansi dengan melibatkan departemen personalia. Penilaian unjuk kerja merupakan bagian penting dari seluruh proses keakaryaan pegawai yang bersangkutan. Dalam praktiknya, kegiatan penilaian atas unjuk kerja para pegawai harus dilakukan dengan metode yang baik dan tepat, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam penilaian. Hasil penilaian yang dilakukan harus dapat menjamin perlakuan yang adil serta memuaskan bagi para pegawai yang dinilai, sehingga pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan semangat kerja.

Penilaian unjuk kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian unjuk kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Menurut Siagian (2008: 224) bagi organisasi hasil penilaian unjuk kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Untuk itu setiap organisasi mempunyai cara yang berbeda dalam

melakukan penilaian unjuk kerja pegawai. Penilaian ini tergantung pada kebijakan perusahaan.

Demikian halnya yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi, perusahaan ini terus melakukan berbagai cara dan usaha untuk mengevaluasi pegawai secara periodik. Perusahaan yang bergerak dalam bisnis kelistrikan ini mempunyai ratusan pegawai yang berkecimpung dalam setiap bidang dan unit yang ada dalam perusahaan.

PT. PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dikenal memiliki sumberdaya manusia yang profesional, maka dari itu sudah sewajarnya melakukan penilaian unjuk kerja pegawai secara selektif. PLN yang dulu dikenal sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara sejak 16 Juni 1994 telah berubah statusnya menjadi PT. PLN (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 tahun 1994. Inilah Badan Usaha Milik Negara yang diberi Kuasa Usaha Ketenagalistrikan oleh Pemerintah, sesuai pengertian yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1985 tentang ketenagalistrikan, yaitu BUMN yang disertai tugas semata-mata untuk melaksanakan usaha penyediaan tenaga listrik untuk kepentingan umum (Citra Mulia, 2009: 4). Pada saat ini PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi juga telah menerapkan ISO (Organisasi Internasional untuk Standarisasi) nomor 9001:2008 yang merupakan revisi dari ISO 9001:2000 sebagai suatu Sistem Manajemen Mutu bagi suatu perusahaan.

PT. PLN (Persero) saat ini adalah perusahaan besar berskala nasional yang memiliki banyak cabang dan anak perusahaan yang tersebar diseluruh Indonesia.

PT. PLN (Persero) memiliki pembangkitan yang juga tersebar di seluruh Indonesia, salah satunya adalah PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan (KITSBS). KITSBS adalah perusahaan pembangkit terbesar di wilayah Sumatera Bagian Selatan yang terbagi atas delapan sektor pembangkitan, yang salah satunya adalah PT. PLN (Sektor) Pembangkitan Bukittinggi.

Banyak istilah bahasa Indonesia yang digunakan sebagai terjemahan dari penilaian unjuk kerja. Misalnya Munandar (2001) menggunakan istilah penimbangan karya, yang didefinisikan sebagai proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan. (Aspek-aspek psikologis dalam penilaian unjuk kerja <http://staff.ui.ac.id/internal/131998622>, di akses 21 Maret 2010).

PT. PLN (Persero) menggunakan Sistim Manajemen Unjuk Kerja sebagai penilaian terhadap unjuk kerja pegawainya. Menurut Kamus Bahasa Indonesia, unjuk kerja berarti cara bekerja, berperilaku dan penampilan. (Kamus Bahasa Indonesia Online, <http://kamusbahasaindonesia.org/unjuk/mirip>, di akses 27 September 2010).

Penilaian unjuk kerja pegawai dilakukan melalui serangkaian proses perencanaan unjuk kerja pegawai dan pemantauan unjuk kerja pegawai. Penilaian unjuk kerja ini salah satunya dimaksudkan dalam pengembangan karir berupa kenaikan peringkat bagi pegawai selama bekerja di perusahaan.

PT. PLN (Persero) Bukittinggi mulai melaksanakan Sistem Manajemen Unjuk Kerja sejak tahun 1998 sesuai dengan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 337.K/DIR/ tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai. PLN dalam melakukan sistem penilaian unjuk kerja ini mengalami perubahan-perubahan dalam pelaksanaannya. Pada saat ini sistem penilaian unjuk kerja yang dilaksanakan adalah sistem yang sesuai dengan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 099.K/DIR/ tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai.

Kesalahan-kesalahan yang ditemui dalam pelaksanaan penilaian unjuk kerja pada umumnya adalah belum adanya sistem penilaian kerja pegawai yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kebijakan penilaian unjuk kerja merupakan kebijakan yang masih baru atau mengalami revisi sehingga mengakibatkan perubahan pada sistem penilaian unjuk kerja pegawai yang sebelumnya. Hal lain yang menjadi masalah dalam penilaian unjuk kerja adalah kurang pahamnya pegawai untuk mengisi formulir penilaian unjuk kerja karena dirasa formulir tersebut kompleks atau rumit.

Untuk itu penulis tertarik untuk melakukan suatu evaluasi terhadap kebijakan yang telah ditetapkan berkaitan dengan penilaian unjuk kerja yang berlangsung di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi. Tujuan evaluasi adalah untuk memperkirakan, menaksir dan menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan uraian masalah tersebut di atas penulis memberi judul penelitian ini *“Evaluasi Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi”*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang di kemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam mekanisme penilaian unjuk kerja sebagai berikut :

1. Sistem penilaian unjuk kerja PLN merupakan kebijakan yang baru, yang mengakibatkan perubahan dalam sistem pelaksanaannya.
2. Ada indikasi karyawan belum cukup mendapatkan informasi yang akurat dalam proses penilaian unjuk kerja.
3. Masih ditemukan kurang pahaman pegawai untuk mengisi formulir penilaian unjuk kerja karena dirasa formulir tersebut kompleks atau rumit.
4. Kendala atau faktor penghambat dalam proses pelaksanaan sistem unjuk kerja pegawai yang dilaksanakan oleh PT. PLN (Persero) Sektor Pembangunan Bukittinggi.

C. Batasan Masalah

Untuk memberikan arahan pada masalah yang diteliti sehingga maksud dan tujuan tercapai serta tidak menyimpang. Maka perlu adanya batasan masalah. Adapun batasan masalahnya yaitu pada waktu dan ruang dilaksanakan penilaian unjuk kerja ini. Waktu pelaksanaannya SMUK yang sesuai dengan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 009.K/DIR/ tahun 2007 tentang Sistem Unjuk Kerja Pegawai adalah dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Sedangkan ruangannya yaitu di kantor PT. PLN Sektor Bukittinggi.

D. Perumusan Masalah

Dalam suatu penelitian terlebih dahulu diperlukan suatu perumusan masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian. Adapun rumusan masalah yang akan penulis teliti sesuai dengan objek penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi?
2. Kendala-kendala apa yang dialami dalam pelaksanaan penilaian unjuk kerja pegawai di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi?
3. Upaya-upaya apa yang dilakukan dalam menghadapi kendala-kendala dalam proses pelaksanaan penilaian unjuk kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi?

E. Fokus Penelitian

Supaya penelitian ini lebih terfokus dan mengingat keterbatasan kemampuan yang peneliti miliki, serta untuk mempertajam objek pembahasan, maka peneliti memfokuskan pembahasannya pada mekanisme pelaksanaan penilaian unjuk kerja yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi. Pelaksanaan ini dikaitkan dengan tujuan diberlakukannya SMUK, manfaat SMUK bagi pegawai, kelebihan dan kekurangan SMUK yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi.

F. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan judul penelitian yang penulis angkat yaitu “Evaluasi Unjuk Kerja Pegawai dalam Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Sektor

Pembangkitan Bukittinggi”, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui proses dan manfaat penilaian unjuk kerja pegawai yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi.
2. Mengetahui kendala-kendala yang dialami dalam pelaksanaan penilaian unjuk kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi.
3. Mengetahui pengaruh penilaian unjuk kerja terhadap pengembangan karir pegawai di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi?

G. Manfaat Penulisan

1. Sebagai sarana untuk menambah pengalaman dan wawasan penulis dalam hal unjuk kerja pegawai dalam pengembangan karir yang dilaksanakan oleh PT. PLN (Persero).
2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan teori dalam ilmu administrasi negara.
3. Bagi Universitas Negeri Padang diharapkan dapat menambah referensi perpustakaan tentang evaluasi unjuk kerja pegawai dalam pengembangan karir.
4. Bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi serta masukan bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoritis

1. Evaluasi

a. Pengertian Evaluasi

Menurut W.N Dunn (2000: 608) evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program. Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran, pemberian angka dan penilaian, kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.

Sedangkan menurut Husein Umar (2002: 36) evaluasi merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauhmana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi merupakan suatu kegiatan yang memberikan penilaian terhadap suatu sistem atau kebijakan, apakah kebijakan atau sistem tersebut berhasil atau tidak dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Evaluasi

Menurut W.N Dunn (200: 609), ada 3 fungsi evaluasi, yaitu :

- 1) Evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan yaitu, seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik.
- 2) Evaluasi memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target .
- 3) Evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan implementasi.

Menurut Mulyono (<http://mulyono.staff.uns.ac.id/2009/05/13/penelitian-evaluasi-kebijakan/Fungsievaluasi>, di akses 1 Oktober 2010) fungsi evaluasi, yaitu:

1. Fungsi Pembelajaran. Untuk mengetahui keberhasilan kegiatan atau kegagalan dan mengetahui penyebabnya, dimungkinkan penyempurnaan kinerja program di masa mendatang dan menghindari kesalahan yang telah dibuat pada masa lalu.
2. Evaluasi dapat berfungsi sebagai kemudi dan manajemen. Yaitu sebagai umpan balik dan kendali pencapaian tujuan program. Serta membuat penyesuaian mengenai cara bagaimana sebaiknya program dilaksanakan.
3. Evaluasi mengemban fungsi kontrol dan inspeksi. Artinya dapat digunakan sebagai informasi kepada pimpinan puncak atau pihak

donor apakah kegiatan program telah dilaksanakan dengan benar dan membawa hasil sesuai yang diharapkan.

4. Evaluasi dapat mengembangkan fungsi akuntabilitas, karena ia memberikan informasi tentang penggunaan anggaran/dana.
5. Evaluasi dapat berfungsi kepenasihatatan. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk mendapatkan dana yang lebih banyak guna mendanai program sejenis di masa yang akan datang

2. Konsep Sistem

Suatu sistem merupakan kombinasi seperangkat bagian, unsur atau elemen yang saling terkait, saling ketergantungan satu sama lain sehingga keseluruhannya menjadi satu kesatuan yang bulat, utuh terpadu dan merupakan totalitas yang mempunyai tujuan dan fungsi tertentu. Menurut Pramuji dalam Inu Kencana Syafei (2003 :1) sistem adalah suatu kebulatan atau keseluruhan yang kompleks atau terorganisir, suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu keseluruhan yang kompleks atau utuh.

Ciri-ciri suatu sistem menurut Rahman Mulyawan (2004 :2.2) adalah: *Pertama*, suatu sistem merupakan suatu keseluruhan. *Kedua*, suatu sistem mempunyai bagian-bagian. *Ketiga*, bagian-bagian dalam suatu sistem saling berkaitan. *Keempat*, suatu sistem bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Sesuatu dapat disebut sistem apabila memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut :

1. Terdiri dari beberapa unsur, elemen atau bagian.
2. Elemen-elemen, unsur-unsur atau bagian-bagian itu satu sama lain jalin menjalin, pengaruh mempengaruhi, terjadi interaksi dan interdependensi.

3. Keseluruhannya terpadu menjadi kesatuan yang utuh, suatu totalitas.
4. Kesatuan itu mempunyai tujuan, fungsi atau *output*. (Rahman Mulyawan, 2004 :2.2).

Wagino dalam Rahman Mulyawan (2004 :2.6) mengemukakan bahwa sifat-sifat sistem adalah sebagai berikut :

1. Pencapaian tujuan.
2. Kesatuan usaha.
3. Keterbukaan terhadap lingkungan.
4. Transformasi.
5. Hubungan antar bagian.
6. Mekanisme pengendalian.

Proses kerja sistem mengarah pada pencapaian tujuan tertentu melalui proses konversi, yaitu proses perubahan *input* menjadi *output*. Proses konversi berlangsung di dalam dan dipengaruhi oleh struktur sistem. Semakin rumit struktur suatu sistem, semakin rumit proses yang terjadi.

3. Penilaian Unjuk Kerja

a. Pengertian Penilaian Unjuk Kerja

Penilaian unjuk kerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia untuk mengetahui dan menilai hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Unjuk kerja pegawai sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu dan juga berhubungan dengan masalah pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir maupun juga hasil pengupahan.

Menurut Silalahi (2002: 292), Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sering disebut dengan penilaian unjuk kerja, penilaian tampilan kerja, penilaian unjuk rasa, penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan proses mengevaluasi pelaksanaan jabatan pegawai yang dilakukan secara periodik.

Menurut Veithzal Rivai (2005: 18), Penilaian unjuk kerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2000: 87), Penilaian unjuk kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian unjuk kerja adalah proses mengevaluasi kinerja pegawai selama periode tertentu dengan membandingkan hasil kinerja yang dicapai dengan standar yang seharusnya dicapai, sebagai dasar pengembangan pegawai, perencanaan karir maupun pengupahan.

b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Unjuk Kerja

Menurut Achamad S. Ruky (2002: 20) ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan dengan menerapkan sebuah sistem unjuk kerja, yaitu :

1. Meningkatkan unjuk kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

2. Peningkatan yang terjadi pada unjuk pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumberdaya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan unjuk pribadi serta potensi laten pegawai dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang unjuk mereka.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan unjuk kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan manfaat penilaian unjuk kerja menurut Notoadmodjo (2003: 132) adalah:

1. Peningkatan unjuk kerja.

Dengan adanya penilaian unjuk kerja pegawai baik manager maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2. Kesempatan kerja yang adil.

Dengan adanya penilaian kerja pegawai yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan untuk menempati posisi sesuai dengan kemampuannya.

3. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan.

Melalui penilaian unjuk kerja akan dideteksi pegawai-pegawai yang kemampuannya rendah dan memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi.

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

5. Keputusan-keputusan promosi dan demosi.

Hasil penilaian unjuk kerja para pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan pegawai yang berprestasi jelek.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Penilaian unjuk kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Unjuk kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

7. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
8. Hasil penilaian unjuk kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian unjuk kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

c. Jenis-Jenis Penilaian Unjuk Kerja

Veithzal Rivai dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2005: 232), mengemukakan 6 jenis penilaian unjuk kerja, yaitu :

1. Penilaian hanya oleh atasan.
 - a) Cepat dan langsung.
 - b) Dapat diarahkan ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
 - a) Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
 - b) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
 - a) Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
 - b) Memperlemah integritas manajer yang bertanggungjawab.

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
 - a) Mungkin terlalu subjektif.
 - b) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

Sedangkan menurut Hasibuan (2002: 91-92) penilaian unjuk kerja karyawan secara umum, dikenal penilai informal dan penilai formal.

1. Penilai Informal

Penilai informal adalah penilai (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen, dan atau rekanan. Hasil penilaian mereka sangat objektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

2. Penilai Formal

Penilai formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan apakah akan dipindahkan secara vertikal/horizontal, diberhentikan, atau balas jasanya dinaikkan. Penilai formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilaian kolektif.

a) Penilaian Individual

Penilai individu adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan unjuk kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya, apakah baik, sedang atau kurang. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilai untuk disahkan/ditandatangani. Jika hasil penilaian oleh atasan langsung tidak dapat diterima, hasil penilaian tadi harus diulang atas anjuran atasan langsung penilai tersebut. Baru setelah itu, ditandatangani oleh atasan langsung penilai tersebut. Baru setelah itu ditandatangani oleh atasan langsung penilai. Jadi karyawan yang dinilai, dapat mengajukan keberatannya atas nilai dirinya kepada atasan langsung penilai pertama untuk ditinjau kembali

b) Penilaian Kolektif

Penilai kolektif adalah suatu tim/kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian unjuk karyawan dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan.

d. Metode Penilaian Unjuk Kerja

Pada umumnya penilaian dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu:

1) Penilaian Unjuk Kerja Di Masa Lalu

Menurut Siagian (2008: 234-241) metode penilaian unjuk kerja yaitu sebagai berikut:

a) Metode Skala Peringkat

Metode skala peringkat merupakan metode tertua dan paling banyak digunakan dalam penilaian unjuk kerja para pegawai. Cara penggunaannya adalah :

1. Pada lembaran penilaian terhadap kolom yang berisikan faktor-faktor yang dinilai. Jumlah dan jenis faktor-faktor tersebut dapat berbeda dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain, tergantung pada segi-segi pekerjaan apa yang dipandang kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang menunaikan kewajibannya, seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap, kerja sama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan dan kerapian.
2. Pada kolom lain dari lembaran penilaian itu terdapat kategori penilaian yang diisi oleh pihak penilai. Kategori tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk amat baik, baik, cukup, kurang, dan sangat kurang. Cara ini dilakukan dengan memberikan angka, misalnya :

Tabel 2.1
Penilaian Skala Peringkat

Angka	Kategori
90-100	Amat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-79	Kurang
0-59	Sangat Kurang

Sumber : Sondang P. Siagian (2003: 235)

b) Metode *Checklist*

Metode *checklist* adalah metode penilaian dengan mempersiapkan formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan, misalnya :

1. Nama pegawai yang dinilai.
2. Bagian di mana pegawai bekerja.
3. Nama dan jabatan penilai.
4. Tanggal penilaian dilakukan.
5. Faktor-faktor yang dinilai dengan sorotan perhatian terutama ditujukan pada aspek-aspek kritis dalam mengukur keberhasilan seseorang menyelesaikan tugas.

c) Metode Pilihan Terarah

Metode ini mengandung serangkaian pertanyaan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai. Pertanyaan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, unjuk kerja, hubungan kerja, dan berbagai faktor lainnya yang biasa digambarkan sikap dan perilaku.

d) Metode Insiden Kritis

Insiden kritis adalah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan baik sifatnya positif maupun negatif. Kunci keberhasilan penggunaan metode ini terletak pada ketelitian dan ketekunan para pejabat penilai untuk mencatat semua insiden kritis yang relevan secara kontinyu

karena hanya dengan demikianlah obyektivitas dalam penilaian dapat diwujudkan.

e) Skala Peringkat yang Dikaitkan dengan Perilaku

Metode ini merupakan cara penilaian unjuk kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat unjuk dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan penggunaan metode adalah pengurangan subyektivitas dalam penilaian. Penggunaan metode ini menuntut diambilnya 3 langkah, yaitu :

1. Menentukan skala peringkat penilaian unjuk kerja, misalnya sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, kurang memuaskan, tidak memuaskan, sangat tidak memuaskan.
2. Menentukan kategori unjuk kerja seseorang untuk dikaitkan dengan skala peringkat tersebut di atas.
3. Uraian unjuk kerja sedemikian rupa sehingga kecenderungan perilaku pegawai yang dinilai terlihat dengan jelas.

f) Metode Evaluasi Lapangan

Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama pada para ahli penilaian, karena penilaian dilakukan langsung ke lapangan. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kedua pihak, yaitu kepada atasan langsung pegawai yang dinilai untuk diteliti diubah atau disetujui dan kepada pegawai yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun negatif.

g) Tes dan Observasi

Metode penilaian yang dilakukan dengan menggunakan tes dan observasi, artinya pegawai yang diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktek yang diamati oleh penilai. Misalnya, seorang sekretaris diharuskan mengikuti ujian tertulis yang menguji pengetahuannya tentang tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai sekretaris. Setelah menempuh ujian tertulis, sekretaris yang bersangkutan dites kemampuannya mengerjakan berbagai hal seperti mengetik, menulis dengan cepat atau steno, menggunakan telepon, menggunakan komputer, dan praktek-praktek kesekretariatan lainnya yang dipandang relevan.

h) Pendekatan-Pendekatan yang Bersifat Komparatif

Metode ini menggunakan perbandingan unjuk kerja seorang dengan pegawai lainnya. Tiga metode yang dalam penerapan pendekatan komparatif yaitu :

1. Metode Peringkat

Metode ini menggunakan beberapa penilai untuk menentukan peringkat bagi sejumlah pegawai.

2. Distribusi Terkendali

Distribusi terkendali adalah suatu metode penilaian melalui para penilai dengan menggolongkan sejumlah pegawai yang dinilai ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan berbagai faktor kritikal yang

berlainan pula seperti unjuk kerja, ketaatan, disiplin, pengendalian biaya dan lain sebagainya.

2) Penilaian Unjuk Kerja Berorientasi Waktu Akan Datang

Metode penilaian unjuk kerja yang berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan unjuk kerja pegawai saat ini serta penetapan sasaran unjuk kerja di masa yang akan datang. Menurut Notoatmodjo (2003: 148-149) metode penilaian adalah sebagai berikut:

a. Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Metode penilaian ini menekankan bahwa penilaian unjuk kerja pegawai dinilai oleh pegawai itu sendiri. Tujuan penilaian adalah pengembangan diri pegawai dalam rangka pengembangan organisasi.

b. Pendekatan *Management by Objective (MBO)*

Metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara lain penilai atau pemimpin dengan pegawai yang akan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian unjuk kerja yang dilakukan secara bersama-sama.

c. Penilaian Psikologis

Metode penilaian dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi, atau tes-tes psikologis terhadap pegawai yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari pegawai yang bersangkutan. Dari hasil ini akan dapat membantu untuk memperkirakan unjuk kerja di waktu yang akan datang.

Evaluasi ini relevan untuk keputusan-keputusan penempatan atau perpindahan tugas di lingkungan organisasi.

d. Teknik Pusat Penilaian

Didalam suatu organisasi yang sudah maju, terdapat suatu pusat penilaian pegawai. Pusat ini mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai para pegawainya. Hasil penilaian pusat ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa yang akan datang.

Menurut Siagian (2008: 247) teknik pusat penilaian skenario penggunaannya adalah sebagai berikut :

1. Organisasi yang akan melakukan penilaian membentuk suatu pusat penilaian yang lokasinya bukan di tempat pekerjaan dan berbagai pihak yang terlibat pergi ke pusat tersebut atas biaya organisasi seperti dalam hal transportasi, penginapan, dan makan.
2. Yang pergi ke pusat penilaian itu ialah para pegawai yang dinilai, atasan langsung, para pejabat bagian kepegawaian dan para ahli psikologi.
3. Dengan menggunakan format dan pola penilaian yang sudah baku penilaian dilakukan oleh banyak penilai yang berbagai bentuknya ialah antara lain wawancara, tes psikologi, pengecekan latar belakang, penilaian ahli psikologi, penilaian oleh atasan langsung dan simulasi penyelenggaraan kegiatan sehari-hari.
4. Khusus dalam simulasi, pegawai yang dinilai diharuskan terlibat dalam berbagai “permainan” seperti dalam hal pengambilan keputusan,

permainan manajemen dengan menggunakan komputer, latihan “kotak masuk” dan kegiatan-kegiatan lain dimana pegawai yang bersangkutan terlibat dalam pelaksanaan sehari-hari.

5. Selama para pegawai yang dinilai berada di pusat penilaian, mereka dinilai oleh para ahli psikologi dan manajer yang lebih tinggi kedudukannya dalam organisasi dengan sorotan perhatian ditujukan pada faktor-faktor kekuatan, kelemahan dan potensi para pegawai yang dinilai.
6. Setelah masa berada di pusat penilaian tersebut hampir berakhir, para penilai mengumpulkan hasil penilaian yang dilakukan sendiri-sendiri dan mendiskusikan berbagai hasil penilaian yang telah dilakukan hingga diperoleh konsensus tentang kemampuan dan potensi yang dinilai itu.

e. Kendala-Kendala dalam Pelaksanaan Penilaian Unjuk Kerja

Malayu Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2002: 100) mengemukakan bahwa indeks unjuk sering tidak sesuai dengan kenyataan yang ada disebabkan karena adanya kendala *hallo effect* dan tolak ukur penilaian. *Hallo Effect* merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang.

Penilai juga cenderung memberikan nilai baik jika ia mengetahui salah satu sifat yang baik bagi karyawan. Sebaliknya penilai cenderung akan memberikan nilai kurang jika penilai mengetahui suatu sifat yang kurang baik dari karyawan yang dinilai.

Sedangkan Veithzal Rivai (2005: 317) mengemukakan bahwa penyelia sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai unjuk kinerja karyawan, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bentuk bias yang umum terjadi adalah:

1. Kendala hukum/legal

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh Departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya.

2. Bias oleh penilai (penyelia)

Setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi adalah :

- a) *Hallo Effect*. *Hallo effect* terjadi ketika pendapat pribadi penilai (penyelia) mempengaruhi ukuran kinerja baik dalam arti positif maupun negatif.
- b) *Kesalahan kecenderungan terpusat*. Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif.
- c) *Bias karena terlalu lunak atau terlalu keras*. Bias karena terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

- d) *Bias karena penyimpangan lintas budaya.* Setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada kulturnya. Ketika seorang penilai diharuskan untuk menilai dari karyawan yang berbeda kulturnya, mereka mungkin menerapkan budayanya terhadap karyawannya tersebut.
- e) *Prasangka pribadi.* Sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan.

3. Mengurangi bias penilai

Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai. Pelatihan untuk penilai perlu melibatkan tiga hal berikut:

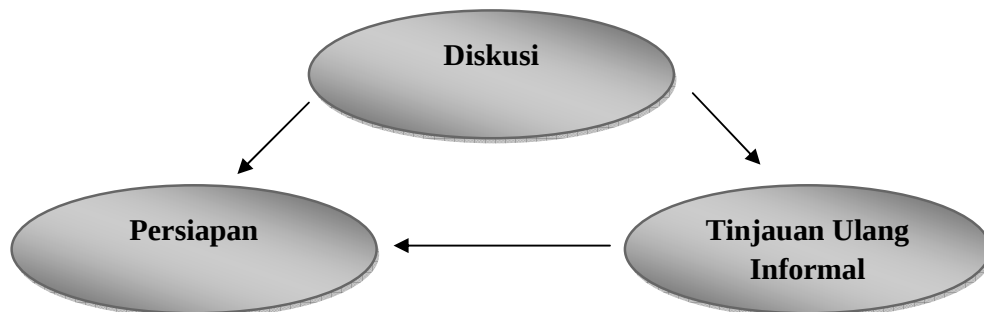
- a) Penyimpangan dan penyebab mereka harus diterangkan.
- b) Peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan harus diterangkan untuk menjaga kenetralan dan objektivitas.
- c) Dengan bantuan departemen SDM menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada unjuk kerja di masa lalu maupun yang ditujukan pada kepentingan perusahaan dimasa depan.

f. Siklus Penilaian Unjuk Kerja

Dasar bagi penilaian kinerja disajikan dengan apa yang pemegang jabatan diharapkan untuk melakukan seperti yang dirumuskan dalam suatu deskripsi tugas dan dengan acuan untuk menyetujui sasaran. Menurut Veithzal Rivai (2005: 70) proses penilaian unjuk kerja dibangun hingga dasar yang dapat diuraikan sebagai siklus yang terdiri dari :

1. Persiapan untuk diskusi penilaian.
2. Diskusi penilaian formal tetap.
3. Tinjauan ulang informal.

Gambar 2.1
Siklus Penilaian Kinerja



Sumber: Veithzal Rivai (2005: 70)

Tahap persiapan dari siklus meliputi pekerjaan *pre-meeting* dari penilai dan yang dinilai dimana kedua-duanya melakukan tinjauan ulang dan memutuskan pada berbagai hal yang diinginkan untuk dinaikkan pada taraf diskusi penilaian sehingga akan sangat terang sasaran yang disetujui. Bagian penilaian formal dari siklus mempunyai kaitan dengan :

1. Melaksanakan diskusi penilaian.
2. Menanggulangi permasalahan apapun yang muncul sepanjang penilaian.
3. Kesimpulan akhir penilaian dengan merekam hasil, menyetujui *action plan* (rencana tindakan) dan, diperlukan juga pandangan dan penilaian, memperoleh pandangan dari manajer lini untuk memastikan bahwa suatu penilaian yang adil dan menyeluruh telah berlangsung.

Tinjauan ulang informal sebagai bagian dari siklus terdiri dari :

- a) Diskusi informal yang berlangsung dan ketika diperlukan, boleh melibatkan pembaharuan sasaran atau kinerja rencana.
- b) Proses dalam pelatihan dan konseling, yang membantu pada penerapan perkembangan dan peningkatan kinerja program.

4. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang ada diperusahaan saat ini dan masa yang akan datang. (Veithzal Rivai 2005: 290)

Hadari Nawawi (2000: 289) mengemukakan tiga definisi pengembangan karir dari sudut tujuannya, yaitu :

- 1) Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang di tempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.

- 2) Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya yang semakin matang.
- 3) Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan kepada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai karir yang dialami. Beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan karir seseorang karyawan menurut Veithzal Rivai (2005: 291-297) adalah :

1. *Pengembangan Karir Individu*

- a) Unjuk Kerja

Unjuk kerja merupakan faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada unjuk kerja yang baik dan etis.

- b) Eksposur

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Tanpa eksposur, maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir mereka.

- c) Jaringan Kerja

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting

dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Ketika karir seorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan, maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

d) Pengunduran Diri

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarir yang banyak ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan untuk berkarir, untuk memenuhi tujuan karirnya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

e) Kesetiaan Terhadap Organisasi

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karir di atas loyalitas perusahaan. Terkadang perusahaan sengaja “membeli” loyalitas ini dengan gaji atau tunjangan tinggi.

f) Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan didalam upaya mengembangkan karirnya. Pembimbing berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

g) Bawahan yang Mempunyai Peranan Kunci

Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa

mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peran kunci dalam membantu manajer dalam melakukan tugas-tugasnya.

h) Peluang untuk Tumbuh

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

i) Pengalaman Internasional

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang semakin penting. Pengalaman internasional menjadi prasyarat untuk menduduki beberapa posisi di sejumlah perusahaan.

Sedangkan menurut Siagian (2008: 215) pengembangan karir yang didukung oleh individu ada tujuh hal, yaitu :

a) Unjuk Kerja yang Memuaskan

Tanpa unjuk yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

b) Pengenalan Oleh Pihak Lain

Yang dimaksudkan dengan pengenalan di sini ialah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seorang dipromosikan, seperti atasan langsung dan pimpinan badan kepegawaian, mengetahui kemampuan dan unjuk kerja pegawai pegawai yang ingin merealisasikan rencana karirnya.

c) Kesetiaan Kepada Organisasi

Kesetiaan organisasional ini dapat menempatkan seseorang pada situasi yang dilematik. Di satu pihak ia harus membuktikan kesetiaannya kepada organisasi agar tersedia baginya kesempatan untuk meniti karir secara mantap. Di lain pihak sukar bagi karyawan untuk menolak tawaran dari organisasi lain apalagi kalau diyakininya bahwa tawaran tersebut membuka kesempatan yang lebih luas baginya untuk berkarya secara lebih produktif dan dengan demikian lebih mapan memuaskan bagi kebutuhannya.

d) Pemanfaatan Mentor dan Sponsor

Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karir.

e) Dukungan Para Bawaha

Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karir yang ingin diwujudkannya, dukungan para bawahanpun sangat membantu

f) Pemanfaatan Kesempatan untuk Tumbuh

Semua pihak lain, seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Berbagai kesempatan seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan di luar jam kerja atau berusaha supaya dialihtugaskan, apabila secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif bukan hanya keuntungan bagi dirinya sendiri, melainkan juga untuk organisasi.

g) Berhenti atas Permintaan Sendiri

Berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang.

2. *Pengembangan karir yang didukung Departemen SDM*

Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Untuk karyawan yang bekerja pada perusahaan global, perkembangan karirnya sangat tergantung pada pengalaman internasional yang dimilikinya.

3. *Peran Pemimpin dalam Pengembangan Karir*

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas (*top manager*) dan juga para pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka disemua lini, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung dengan baik.

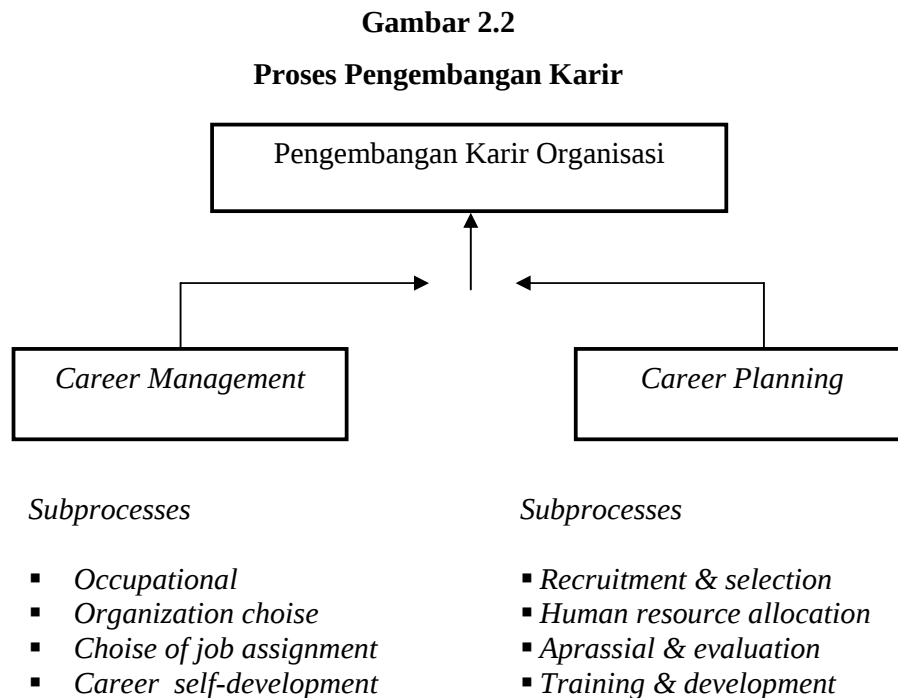
4. *Peran Umpan Balik terhadap Pengembangan Karir*

Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara di dalam usaha pengembangan karir karyawannya, di antaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan berikut alasannya. Umpan balik di dalam usaha pengembangan karir karyawan mempunyai beberapa sasaran :

- a) Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka perkembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk mendatang bila memang mereka memenuhi syarat.
- b) Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
- c) Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

b. Proses Pengembangan Karir

Proses pengembangan karir menurut Faustino (2003:14) digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Faustino (2003:14)

Pengembangan karir organisasi adalah *outcomes* yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir institusi (organisasi). *Career planning* adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar agar menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan dan akibat-akibat. Untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan pemograman kerja, pendidikan, dan pengalaman-pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terkait untuk memberikan arah, waktu, dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karir tertentu. *Carieer management* adalah suatu proses yang sedang berlangsung mulai dari penyiapan,

pengimplementasian, dan memonitoring rencana-rencana karir yang dilaksanakan oleh individu sendiri atau bersama-sama dengan sistem karir organisasi.

c. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bambang Wahyudi (2002: 166-167) menjelaskan bentuk-bentuk pengembangan karir, mutasi dapat digunakan dalam suatu perusahaan yang secara garis besar dapat diklasifikasikan dalam dua golongan, yaitu mutasi vertikal dan mutasi horizontal. Suatu mutasi vertikal diartikan sebagai semua bentuk perubahan posisi, jabatan dan pekerjaan ke posisi, jabatan dan pekerjaan yang lebih tinggi atau lebih rendah tingkatannya yang biasanya diikuti perubahan dalam pendapatannya. Sedangkan mutasi horizontal diartikan sebagai setiap perubahan posisi, jabatan dan pekerjaan yang lain tetapi masih dapat tingkat atau level manajemen yang sama. (<http://ridwaniskandar.files.wordpress.com/2009/05/121-pengembangan-karir.pdf>, di akses 1 Oktober 2010)

B. Keterbatasan Penelitian

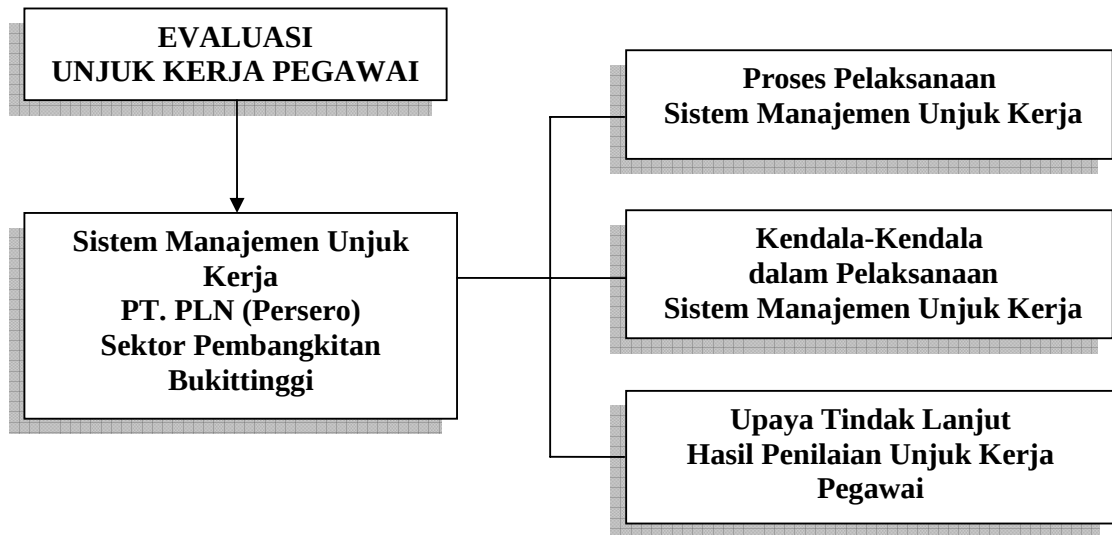
Dalam penelitian ini peneliti mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang tidak dapat dihindari. Berdasarkan latar belakang masalah, keterbatasan penelitian ini adalah pada proses pelaksanaan penilaian unjuk kerja, tujuan dan manfaat penilaian unjuk kerja, kendala-kendala dalam pelaksanaan penilaian unjuk kerja, serta upaya-upaya untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam proses penilaian unjuk kerja yang dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi.

C. Kerangka Konseptual

Evaluasi sistem manajemen unjuk kerja ini merupakan suatu langkah untuk mengetahui seberapa jauh penilaian unjuk kerja ini mempengaruhi dalam pengembangan karir pegawai. Peneliti ingin mengetahui bagaimana realisasi sistem manajemen unjuk kerja yang dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi. Dalam melaksanakan penilaian unjuk kerja pegawai, terdapat kendala-kendala yang menyertainya, yaitu adanya indikasi bahwa pegawai kurang paham dalam mengisi formulir penilaian unjuk kerja, karena dirasa rumit. Sesuai dengan latar belakang masalah, kendala lain yang ditemui dalam penilaian unjuk kerja ini yaitu Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) ini mengalami perubahan dari yang sebelumnya dilakukan. Oleh sebab itu perlu adanya upaya-upaya untuk mengatasi kendala-kendala yang ada, misalnya perlunya pengkajian ulang dalam proses penilaian unjuk kerja yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi. Setelah diketahui kendala-kendala yang ada, maka peneliti ingin melihat tindak lanjut dari hasil penilaian unjuk kerja tersebut terhadap pegawai.

Karena kerangka konseptual merupakan kerangka berfikir yang menggambarkan hubungan antara konsep yang akan diteliti dengan tujuan untuk membantu jalannya penelitian, oleh karena itu peneliti menggambarannya pada kerangka konseptual di bawah ini.

Gambar 2.3
Kerangka Konseptual



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan pada PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Bukittinggi, dapat ditarik kesimpulan oleh penulis yakni :

1. Pelaksanaan penilaian unjuk kerja oleh PT. PLN Sektor Bukittinggi belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan pada beberapa pegawai yang menyatakan mengalami kesulitan dalam mengisi formulir penilaian unjuk kerja yang ada. Penilaian unjuk kerja yang dilaksanakan oleh PT. PLN Sektor, pada dasarnya bertujuan untuk memberikan penghargaan bagi pegawai selama bekerja di perseroan dalam kurun waktu satu tahun sepadan dengan nilai unjuk kerja yang diperoleh dan dipakai sebagai dasar pemberian kenaikan berkala serta usulan pembinaan dan pengembangan karir pegawai.

Pengembangan karir pegawai berupa mutasi, yang terdiri atas keputusan promosi, rotasi dan demosi. Penilaian unjuk kerja pegawai dalam pengembangan karir pada PT. PLN Sektor Bukittinggi sangat berperan dalam menentukan jenjang karir yang akan dilakukan perusahaan kepada pegawainya. Pegawai yang mampu memperoleh skor yang tinggi maka pegawai tersebut akan mendapatkan kenaikan peringkat (*grade*) dalam waktu yang cepat. Kenaikan *grade* ini akan berdampak pada kenaikan gaji

pegawai dan keputusan-keputusan pembinaan dan pengembangan karir pegawai berupa keputusan mutasi, yaitu : promosi, rotasi dan demosi.

Langkah-langkah penilaian unjuk kerja ini terdiri atas : (a) langkah perencanaan unjuk kerja pegawai. (b) Langkah pemantauan unjuk kerja pegawai. (c) Langkah penilaian unjuk kerja pegawai.

2. Kendala-kendala yang dialami dalam pelaksanaan penilaian unjuk kerja pegawai pada PT. PLN Sektor Bukittinggi terdiri atas : indeks unjuk kerja yang dilakukan oleh penilai (atasan) sering tidak sesuai dengan kenyataan yang disebabkan adanya kendala *Hallo Effect*. Sehingga penilaian yang dilakukan masih bersifat subjektif. Tidak akuratnya nilai yang diperoleh oleh pegawai, hal ini disebabkan karena skor atau nilai yang telah disepakati sebelumnya antara atasan dan pegawai yang bersangkutan dapat diubah dengan menggunakan *tipe-ex*. Formulir penilaian unjuk kerja tersebut rumit, sehingga pegawai-pegawai mengalami kesulitan dalam pengisian formulir tersebut. Kerahasiaan penilaian unjuk kerja kurang terjamin, karena hasil penilaian yang dilakukan dapat dilihat oleh siapa saja.
3. Upaya-upaya yang dilakukan dalam menghadapi kendala-kendala dalam proses pelaksanaan penilaian unjuk kerja pegawai pada PT. PLN Sektor Bukittinggi adalah dengan melakukan sosialisasi yang diadakan oleh bidang diklat dan kepegawaian. Sosialisasi tersebut berupa presentasi kepada karyawan-karyawan tentang bagaimana mengisi formulir penilaian unjuk kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat di pertimbangkan oleh PT. PLN Persero Sektor Pembangunan Bukittinggi, diantaranya adalah :

1. Pelaksanaan penilaian unjuk kerja sebaiknya dilakukan dengan mengedepankan objektivitas dalam melakukan penilaian terhadap karyawan. Atasan hendaknya mengenyampingkan penilaian yang bersifat subjektif, agar penilaian tersebut akurat sehingga masing-masing pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk memperoleh pengembangan karir yang ada.
2. Sebelum penilaian unjuk kerja dilaksanakan, sebaiknya disosialisasikan berupa penyuluhan kepada seluruh karyawan disertai dengan penjelasan bahwa penilaian unjuk kerja ini adalah sebagai salah satu upaya perusahaan untuk pengembangan karyawan. Kendala yang dialami dalam penilaian sebaiknya diatasi sejak dini, seperti mengadakan pelatihan terhadap pihak penilai supaya tidak terjadi kesalahan dalam penilaian. Perusahaan juga bisa membuat buku pedoman pengisian formulir penilaian unjuk kerja sebagai pedoman bagi pegawai dalam mengisi formulir tersebut. Sehingga, apabila pegawai mengalami kendala atau kesulitan dalam pengisian formulir tersebut ada buku pedoman yang digunakan sebagai pedoman dalam pengisian formulir unjuk kerja tersebut.

3. Penyempurnaan dalam melakukan sistem penilaian unjuk kerja pegawai dengan cara membuat sistem penilaian yang praktis, yang cara penilaiannya mudah dipahami dan diterima oleh pihak penilai (atasan langsung) dan yang dinilai (pegawai yang berangkutan).

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Djam'an, Satori dan Komariah. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Dunn, William N. 2000. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Faustino Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Husein Umar. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Inu Kencana. 2003. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lexy J, Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Malayu Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Hadari Nawawi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Husein Umar. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soekidjo Notoadmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Periode 2006-2008 Antara PT PLN (Persero) dengan Serikat Pekerja PT PLN (Persero).
- Rahman Mulyawan. 2004. *Materi Pokok Administrasi Keuangan*. Jakarta: Universitas Terbuka.