

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman yang terjadi maka setiap aspekpun dituntut untuk mengikuti perubahan tersebut. Akan tetapi dalam mengikuti perubahan tersebut harus dapat memilah mana hal yang positif dan mana hal yang negatif. Tidak terkecuali dengan yang terjadi pada lingkup instansi pemerintah baik dari tingkatan tertinggi sampai tingkatan terendah sekalipun.

Dalam hal ini instansi pemerintah merupakan salah satu pelayan publik bagi masyarakat yang perannya sangat vital. Maka tidaklah heran jika setiap pegawai dituntut untuk memiliki kualitas kinerja yang baik. Karena pada dasarnya kualitas kinerja pegawai ini akan menentukan maksimal atau tidaknya capaian dari target yang diharapkan.

Kualitas kinerja pegawai inipun dapat dilihat dari sebuah penilaian prestasi kerja dimana terdapat suatu proses yang dilakukan instansi pemerintah dalam menganalisis dan mengevaluasi kualitas kinerja pegawai agar nantinya dapat menjadi acuan pada periode berikutnya. Di Indonesia sendiri sudah sejak lama dilakukan penilaian prestasi kerja. Dalam prosesnya sudah dilakukan dengan beberapa metode untuk melakukan penilaian prestasi kerja ini. Sebelum era saat ini, penilaian prestasi kerja dilakukan dengan suatu daftar yang disebut DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Kemudian dengan adanya

perkembangan zaman yang terjadi, maka pada era saat ini penilaian prestasi kerja dilakukan dengan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kerja Pegawai).

Seperti yang telah dijelaskan di atas, perkembangan zaman pun mempengaruhi dalam dunia instansi pemerintah. Di instansi pemerintah, dalam rangka usaha untuk lebih menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, maka perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Sebelum era saat ini, hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut dituangkan dalam satu daftar yang disebut DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu.

Dengan adanya ketentuan sebagai tersebut di atas, maka Pejabat Penilai benar-benar mengenal secara pribadi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, sehingga dengan demikian diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih obyektif.

DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) digunakan sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain dalam

mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain.

Akan tetapi dalam perjalanannya, penilaian prestasi kerja PNS selama ± 34 tahun belakang ini yang menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dianggap sudah tidak relevan lagi dengan era saat ini. Hal ini terlihat dari 8 (delapan) unsur penilaian dalam DP3 yang dianggap tidak mampu menciptakan aparatur yang cakap dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat.” (Diakses di http://www.kompasiana.com/deriirwan/selamat-tinggal-dp3-selamat-datang-skp_55301d886ea834932c8b4567 pada Rabu, 4 Oktober 2016 pukul 22.35 WIB).

Masalah lain adalah nilai-nilai dalam DP3 terlalu abstrak untuk diukur secara kuantitatif sehingga pejabat penilai sulit memberikan penilaian secara objektif. Sering dalam memberikan nilai kepada bawahan, pejabat penilai tidak mempunyai dasar yang jelas dan timbul bias akibat unsur subyektifitas. Bahkan ada praktek yang lebih parah, yaitu pejabat penilai memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk mengisi sendiri DP3-nya. Akhirnya DP3 kehilangan fungsi sebagai salah satu instrumen untuk menciptakan aparatur yang berkinerja tinggi sebagaimana nilai-nilai DP3 itu sendiri yaitu; kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Menjawab permasalahan itu, lahirlah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 46 Tahun 2011 ini berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2014. Dengan berlakunya PP ini maka PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil tidak berlaku lagi. PP Nomor 46 Tahun 2011 memperbaiki kekurangan-kekurangan dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011 ini dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Penilaian prestasi kerja PNS menurut PP Nomor 46 Tahun 2011 ini terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 tahun (akhir Desember tahun bersangkutan/ akhir Januari tahun berikutnya), yang terdiri atas unsur SKP dengan bobotnya 60% serta Perilaku kerja dengan bobotnya 40%. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekanannya pada pengukuran tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (output) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. Bawahan dan atasan duduk bersama dalam menetapkan target yang ingin dicapai pada tahun depan. Target-target yang ingin dicapai bawahan dikomunikasikan ke atasan dan atasan melakukan konfirmasi dan koreksi atas target yang direncanakan tersebut. Setelah SKP disusun, maka

pada akhir tahun dilakukanlah evaluasi terhadap SKP yang telah disusun tersebut berdasarkan tingkat capaian PNS bersangkutan.

Dalam melaksanakan PP Nomor 46 Tahun 2011 tidak semata-mata hanya menyusun dan menilai tetapi perlu memperbaiki lingkungan di setiap organisasi. Sebelum PP Nomor 46 Tahun 2011 ini dilaksanakan, idealnya setiap instansi pemerintah telah melaksanakan analisis beban kerja, analisis jabatan dan evaluasi jabatan. Hasil dari analisis beban kerja, analisis jabatan dan evaluasi jabatan akan melahirkan uraian jabatan, uraian tugas masing-masing jabatan, beban kerja masing-masing unit kerja dan nilai jabatan yang pada akhirnya setiap unit kerja dituntut untuk melakukan restrukturisasi organisasi.

Restrukturisasi yang dilakukan bisa dalam bentuk perampingan organisasi (*downsizing*) dan pembentukan organisasi (*rightsizing*) serta dengan melakukan redistribusi pegawai dari unit kerja yang kelebihan pegawai ke unit kerja yang kekurangan pegawai. Dengan melakukan analisis beban kerja, analisis jabatan dan evaluasi jabatan diharapkan setiap pegawai memiliki pekerjaan yang jelas, tidak ada pegawai yang sama sekali tidak punya pekerjaan atau kelebihan beban kerja, tidak ada unit kerja yang kelebihan pegawai sementara di unit kerja lain kekurangan pegawai, dengan kata lain terbentuklah unit kerja yang ideal.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian prestasi kerja PNS adalah pejabat penilai,

yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan dengan ketentuan paling rendah pejabat eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian.

Untuk memperoleh obyektivitas dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Dengan demikian hanya PNS yang berprestasi yang mendapatkan nilai baik.

Dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan pendekatan partisipasi dalam arti PNS yang dinilai terlibat langsung secara aktif dalam proses penetapan sasaran kerja yang akan dicapai, dan proses penilaian.

Hasil rekomendasi penilaian prestasi kerja digunakan untuk peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan prestasi kerja, pengembangan potensi, dan karier PNS yang bersangkutan serta pengembangan manajemen, organisasi, dan lingkungan kerja.

Atasan pejabat penilai secara fungsional bukan hanya sekedar memberikan legalitas hasil penilaian dari pejabat penilai, tetapi lebih berfungsi sebagai motivator dan evaluator seberapa efektif pejabat penilai melakukan penilaian, untuk mengimbangi penilaian dan persepsi pejabat penilai sebagai upaya menghilangkan bias-bias penilaian.

Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS.

Mengenai penilaian prestasi kerja PNS inipun, salah satu instansi pemerintah di Kabupaten Purbalingga yakni Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga telah ikut serta melaksanakan penilaian prestasi kerja menggunakan SKP dan PKP. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga sendiri merupakan badan yang memiliki visi yakni “Manajemen Kepegawaian Daerah yang Profesional dan Bertanggung Jawab”. Dari visi tersebut sangat terlihat jelas bahwa BKD mempunyai harapan agar para pegawai memiliki kualitas kinerja yang baik.

Menurut Bapak Tarsum Efendi S.Sos menjelaskan bahwa:

“BKD Kabupaten Purbalingga sendiri sudah melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai sejak 1 Januari 2014, akan tetapi yang terjadi masih banyak ASN yang belum memahami perbedaan mendasar antara DP3 dengan SKP. Banyak ASN belum menyadari pentingnya menyusun dan menyetorkan SKP di awal tahun, sebagaimana yang tercantum dalam Pasal 5 PP Nomor 46 Tahun 2011.”

(Diakses di <http://bkd.purbalinggakab.go.id/?p=466> pada Kamis, 5 Oktober 2016 pukul 23.17 WIB).

Padahal kalau merujuk Pasal 6 di Peraturan Pemerintah yang sama, mestinya PNS yang tidak menyusun SKP di awal tahun dijatuhi hukuman disiplin berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Selain bagi yang tidak menyusun SKP, ASN yang tidak mampu mencapai target juga bisa menerima sanksi. Apabila capaian SKP-nya hanya mencapai antara 25% sampai dengan 50%, maka seorang PNS diberikan hukuman disiplin tingkat sedang dan apabila capaiannya kurang dari 25% maka diberikan hukuman disiplin tingkat berat.

Dari penjelasan tersebut muncul masalah ketika sistem penilaian yang sudah berjalan selama kurang lebih 34 tahun digantikan dengan sistem penilaian prestasi kerja yang baru. Apakah dalam pelaksanaannya akan menemui kendala dan efektif atau tidaknya pada sistem penilaian prestasi kerja yang baru atau penilaian menggunakan Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang sesuai dengan rumusan masalah di atas adalah untuk mengetahui penilaian prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 mengenai sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dapat menambah referensi ilmu pengetahuan tentang penilaian prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga mengenai sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

a. Pemerintah Daerah

Sebagai gambaran bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Purbalingga tentang penilaian prestasi kerja mengenai sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

b. Masyarakat

Memberikan pengetahuan kepada masyarakat terhadap penilaian prestasi kerja mengenai sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai di Pemerintah Daerah.

c. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja mengenai sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

E. Kerangka Dasar Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (1997) dalam Edy Sutrisno (2001: 5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Dessler (1997) dalam Edy Sutrisno (2001: 5), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Sementara itu, Schuler, *et al.* (1992) dalam Edy Sutrisno (2001: 6), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan memberikan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995) dalam Edy Sutrisno (2001: 6), MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar (1999) dalam Edy Sutrisno (2001: 7), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Edy Sutrisno (2011), terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, peneliti hanya akan mengambil beberapa fungsi yang dianggap dapat menjadi dasar dalam penelitian yakni fungsi pengadaan, pengembangan dan evaluasi.

a. Pengadaan

Menurut Edy Sutrisno (2011: 10), pengadaan merupakan suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang tidak dapat ditinggalkan dalam proses

pengadaan karena keduanya merupakan unsur penting untuk mendapatkan pegawai.

i. Rekrutmen

Salah satu cara dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu melalui sistem rekrutmen. Berbicara mengenai sistem rekrutmen sangat menarik untuk dicermati. Kita tahu dan menyadari bahwa sistem rekrutmen yang diterapkan setiap organisasi baik publik maupun privat berbeda satu sama lain. Rekrutmen pada dasarnya merupakan kegiatan untuk mencari dan memperoleh pekerjaan yang terdapat dalam organisasi. Kumpulan pelamar ini tidak saja harus memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan tetapi juga jumlahnya harus mencukupi sehingga manajemen sumber daya manusia memiliki alternatif pilihan yang layak.

Menurut Singodimejo (2000) dalam Edy Sutrisno (2011: 45), mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

ii. Seleksi

Setelah kumpulan pelamar sesuai telah diperoleh, maka aktivitas selanjutnya yang perlu dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia adalah seleksi, yaitu memilih calon yang paling berkualitas diantara para pelamar dengan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh pekerjaan yang lowong.

Pada tahap ini, kita harus melaksanakan beberapa kegiatan yang tujuannya memilih calon diantara beberapa calon yang akan kita tawari pekerjaan atau jabatan yang memang harus diisi. Tujuannya dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Dengan kata lain, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya perusahaan kita. Seorang kandidat yang cakap dan sangat *qualified* bisa sukses disatu lingkungan budaya tetapi belum tentu dilingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan.

Pada umumnya alat yang hampir selalu digunakan oleh perusahaan untuk menyeleksi adalah berbagai jenis tes dan wawancara. Kadang kala, untuk pekerjaan tertentu seperti dilakukan dilingkungan militer, pemeriksaan kesehatan, dan tes fisik juga dimasukkan sebagai salah satu bentuk tes.

b. Pengembangan

Menurut Edy Sutrisno (2011: 10), pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

Persoalan kebutuhan memperoleh SDM unggul dan profesional yang diharapkan oleh banyak organisasi atau perusahaan di Indonesia

untuk bisa bersaing dalam era globalisasi sering kali hanya menjadi angan-angan semata. Begitu banyak dana pengembangan SDM dikeluarkan untuk maksud tersebut, namun sering kali menghasilkan kekecewaan. Proses pengembangan sumber daya manusia (PSDM) merupakan *starting point* dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skills, knowledge, dan ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang.

Dalam konteks SDM, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

i. Pendidikan

Pengertian pendidikan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan

peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang.

Dengan memerhatikan pengertian pendidikan seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan peran pendidikan adalah sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan dimasa yang akan datang.

Beeby (1996) dalam Edy Sutrisno (2011: 64), mengatakan bahwa pendidikan mempunyai kualitas tinggi bilamana keluaran pendidikan itu mempunyai nilai bagi masyarakat yang memerlukan pendidikan itu. Kualitas disini adalah keluaran pendidikan yang dikaitkan dengan kegunaan bagi masyarakat.

ii. Pelatihan

Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi pada ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya.

Sikula dalam Edy Sutrisno (2011: 67), mengatakan pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

As'ad (2001) dalam Edy Sutrisno (2011: 67), mengemukakan pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Sasaran pelatihan dan pengembangan SDM menurut Edy Sutrisno (2011: 69) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan mutu kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
4. Meningkatkan moral kerja
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan
6. Menunjang pertumbuhan pribadi

c. Evaluasi

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan bahwa dalam rangka melaksanakan amanat pasal 12 ayat (2) dan Pasal 20 tersebut, penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan organisasi. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan

penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil, yang berkaitan dengan:

i. Bidang Pekerjaan

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil, serta kegiatan perancangan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi.

ii. Bidang Pengangkatan dan Penempatan

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan, sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya.

iii. Bidang Pengembangan

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pengembangan karier dan pengembangan kemampuan serta keterampilan Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan pola karier dan program pendidikan dan pelatihan dalam organisasi.

iv. Bidang Penghargaan

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, tunjangan prestasi kerja, promosi, atau kompensasi dan lain-lain.

v. Bidang Disiplin

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar peningkatan kinerja PNS dan kewajiban pegawai mematuhi peraturan perundang-undangan tentang disiplin PNS.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri sipil yang dinilai.

2. Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Agus Dharma (1991: 1), prestasi kerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk/ jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Penilaian prestasi kerja merupakan upaya mengumpulkan masukan perbandingan antara penampilan kerja seseorang dengan hasil yang diharapkan.

Analisis prestasi kerja merupakan sebuah komponen penilaian-penilaian yang penting. Pengharakatan apapun kepada si ternilai seharusnya hanya diberikan sesudah suatu analisis prestasi yang menyeluruh. Untuk mengurangi subyektifitas dalam penilaian seharusnya si penilai tidak hanya memperkirakan tingkat prestasi kerja yang telah dicapai oleh yang dinilai,

akan tetapi juga mengerti dan menilai kondisi-kondisi bagaimana si ternilai telah mencapai prestasinya.

Menurut Seri Manajemen No. 125 (1996: 60), sebuah analisis prestasi kerja seharusnya mengarah pada:

1. Pengenalan faktor-faktor yang telah membantu si ternilai mencapai tingkat prestasi yang telah ia capai, sasaran dan berbagai fungsi lain yang menyertai pekerjaannya. Ini semua dapat dinamakan “faktor-faktor yang memudahkan”.
2. Pengenalan faktor-faktor yang telah menghindarkan si ternilai berhasil lebih baik atau yang telah menghambat prestasi kerjanya. Faktor-faktor ini dapat dinamakan “faktor-faktor penghambat”.
3. Pengenalan faktor-faktor (dari yang sudah disebut di atas) yang mendukung si ternilai melaksanakan sesuatu (mempertahkannya jika memudahkan atau mengurangi dan menghilangkan jika menghambat) dan yang memudahkan pelaksanaan tugas pejabat peninjau dan pihak lain dalam organisasi, dan sesuatu yang menyebabkan tidak mudahnya pelaksanaan. Pengenalan seperti ini memerlukan rencana-rencana tindakan, baik dari si ternilai maupun ternilainya.
4. Pengenalan kebutuhan-kebutuhan akan pengembangan prestasi kerja lebih baik dalam fungsi-fungsi yang menentukan yang terdapat pada perannya sekarang.

5. Memperoleh pengertian yang lebih baik mengenai si ternilai, syarat-syarat perannya dan situasi dimana ia bekerja, dan juga berbagai harapan dan pengertian penilainya sehingga komunikasi kedua pihak meningkat.

Penilaian prestasi menurut Rachmawati (2008 : 123) adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Aktivasi ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Handoko (2001:135) penilaian prestasi kerja adalah “Proses melalui mana organisasi menggerakkan atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Siagian (2003 : 225-226) mengemukakan yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:

- i. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- ii. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- iii. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.

- b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- iv. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu didokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
 - v. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

3. Kinerja

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. (Veithzal, 2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dan hasil kerja dari apa yang harus dicapai seseorang dan kompetensi bagaimana seseorang mencapainya.

Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan istilah dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya seorang karyawan dapat melakukan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan mampu menunjukkan suatu *performance* yang terbaik, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang karyawan tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor penting, artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana karyawan itu bekerja.

4. Sasaran Kerja Pegawai

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Target

adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap implementasi tugas jabatan, dan rencana kerja adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah.

Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam hal realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP capaiannya dapat lebih dari 100 (seratus).

Pegawai Negeri Sipil yang akan menyusun SKP harus mengikuti tata cara yang sudah ditetapkan oleh Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, tentang tata cara penyusunan SKP ialah sebagai berikut:

a. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan RKT (Rencana Kerja Tahunan) instansi. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Jelas

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.

2) Dapat diukur

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan. dan lain-lain.

3) Relevan

Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

4) Dapat dicapai

Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS.

5) Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

- b. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.
- c. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.
- d. Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final.
- e. SKP ditetapkan setiap tahun pada awal Januari.
- f. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.
- g. PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Untuk dapat menghitung capaian dari sasaran kerja pegawai (kuantitas, kwaitas, waktu, dan biaya) menggunakan rumus sebagai berikut:

1. Rumus untuk penghitungan aspek kuantitas menggunakan:

$$\text{Penilaian capaian SKP} = \frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

2. Rumus untuk penghitungan aspek kualitas menggunakan:

$$\text{Penilaian capaian SKP} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

Untuk menilai apakah output berkualitas atau tidak dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

Tabel I. 1 Pedoman Aspek Kualitas

Kriteria Nilai	Keterangan
91 - 100	Hasil kerja sempurna, dan pelayanan di atas tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, standar yang ditentukan dan lain-lain.
76-90	Hasil kerja mempunyai I (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61 -75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
51 - 60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

3. Rumus untuk penghitungan aspek waktu menggunakan:

- a. Dalam hal kegiatan tidak dilakukan maka realisasi waktu O (nol), penghitungannya menggunakan rumus:

Nilai Capaian SKP Aspek Waktu untuk kegiatan yang tidak dilakukan

$$= \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)}}{\text{Realisasi Waktu (RW)}} \times 0 \times 100$$

- b. Untuk aspek waktu tingkat efisiensi yang dapat ditoleransikan $\leq 24\%$ (kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) diberikan nilai baik sampai dengan sangat baik.

Dalam hal tingkat efisiensi waktu $\leq 24\%$ (kurang dari atau sama dengan 24 persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus :

Nilai Capaian SKP Aspek Waktu (tingkat efisiensi $\leq 24\%$)

$$= \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100$$

- c. Untuk aspek waktu tingkat efisiensi $> 24\%$ (lebih dari dua puluh empat persen) diberikan nilai cukup sampai dengan buruk.

Dalam hal tingkat efisiensi waktu $> 24\%$ (lebih dari dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

Nilai Capaian SKP Aspek Waktu (tingkat efisiensi $> 24\%$)

$$= 76 - \left\{ \left(\frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100 \right) - 100 \right\}$$

- d. Untuk menghitung persentase tingkat efisiensi waktu dari target waktu sebagaimana dimaksud pada huruf b dan c, perhitungannya menggunakan rumus:

$$\text{Presentase efisien waktu} = 100\% - \left(\frac{\text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100\% \right)$$

4. Rumus untuk penghitungan aspek biaya menggunakan:

- a. Dalam hal kegiatan tidak dilakukan maka realisasi biaya 0 (nol), penghitungannya menggunakan rumus :

Nilai Capaian Aspek Biaya untuk kegiatan yang tidak dilakukan

$$= \frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 0 \times 100$$

- b. Untuk aspek biaya tingkat efisiensi yang dapat ditoleransikan $\leq 24\%$ (kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) diberikan nilai baik sampai dengan sangat baik.

Dalam hal tingkat efisiensi biaya $\leq 24\%$ (kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

Nilai Capaian SKP Aspek Biaya (tingkat efisiensi $\leq 24\%$)

$$= \frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100$$

- c. Untuk aspek biaya tingkat efisiensi $> 24\%$ (lebih dari dua puluh empat persen) diberikan nilai cukup sampai dengan buruk.

Dalam hal tingkat efisiensi biaya $> 24\%$ (lebih dari dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

Nilai Capaian SKP Aspek Biaya (tingkat efisiensi $> 24\%$)

$$= 76 - \left\{ \left(\frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100 \right) - 100 \right\}$$

d. Untuk menghitung persentase tingkat efisiensi biaya dari target biaya sebagaimana dimaksud pada huruf b dan c, penghitungannya menggunakan rumus:

Presentase efisien biaya

$$= 100\% - \left(\frac{\text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100\% \right)$$

Batas toleransi efisiensi biaya paling tinggi 24% (dua puluh empat persen) dengan nilai 76 (baik) sampai dengan nilai 100 (sangat baik). Apabila efisiensi lebih dari 24% (dua puluh empat persen), maka nilainya menjadi 75 ke bawah (cukup sampai dengan buruk).

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai, pegawai bisa memperoleh nilai tambahan selain dari tugas pokok dan fungsinya yang telah tercantum dalam SKP. Sesuai pasal 10 pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam hal PNS maka hasil penilaian menjadi bagian dari penilaian capaian SKP:

1. Melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan; dan/atau

Sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, maka pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai tugas tambahan paling rendah 1 (satu) dan paling tinggi 3 (tiga) dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

Tabel I. 2 Tugas Tambahan

No	Tugas Tambahan	Nilai
1.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 1 (satu) sampai 3 (tiga) kegiatan	1
2.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 4 (empat) sampai 6 (enam) kegiatan	2
3.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 7 (tujuh) kegiatan atau lebih	3

2. Menunjukkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan

Sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 telah dijelaskan bahwa apabila seorang PNS pada tahun berjalan menemukan sesuatu yang baru dan berkaitan dengan tugas pokoknya serta dibuktikan dengan surat keterangan sebagai berikut:

1. Unit kerja setingkat eselon II;
2. Pejabat Pembina Kepegawaian; atau
3. Presiden,

Maka pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai kreativitas paling rendah 3 (tiga) dan paling tinggi 12 (dua belas) dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

Tabel I. 3 Kreativitas

No	Kreativitas	Nilai
1.	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi unit kerjanya dan dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani oleh kepala unit kerja setingkat eselon II.	3
2.	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasinya serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani oleh PPK.	6
3.	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi Negara dengan penghargaan yang diberikan oleh Presiden.	12

5. Perilaku Kerja Pegawai

Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri sipil yang dinilai.

Penilaian perilaku kerja menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 sebagai berikut:

1) Nilai perilaku kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

- a. 91 - 100 : sangat baik
- b. 76 – 90 : baik
- c. 61 – 75 : cukup
- d. 51 – 60 : kurang
- e. 50 ke bawah : buruk

2) Penilaian perilaku kerja meliputi aspek:

a. Orientasi Pelayanan;

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

b. Integritas;

Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

c. Komitmen;

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

d. Disiplin;

Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

e. Kerjasama

Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab

yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

3) Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Kriteria Penilaian Perilaku Kerja PNS dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran I-f yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

4) Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

F. Definisi Konseptual

Berdasarkan kerangka dasar teori diatas, penulis membuat definisi konseptual sebagai berikut :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai suatu proses pengadaan untuk mendapatkan pegawai, yang kemudian dilaksanakan proses pengembangan sebagai jalan untuk peningkatan kualitas kerja pegawai dan proses evaluasi yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan organisasi.

2. Penilaian Prestasi Kerja adalah sebuah komponen penilaian-penilaian yang penting dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja seseorang.
3. Kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai tanggung jawab.
4. Sasaran Kerja Pegawai adalah suatu metode atau sistem baru di dalam Peraturan Pemerintah untuk menilai kerja pegawai yang diharapkan dapat lebih obyektif dan akuntabel.
5. Perilaku Kerja Pegawai adalah sebuah tindakan atau gerak-gerik yang dilakukan pegawai dalam bekerja.

G. Definisi Operasional

Berikut variabel penelitian yang menjadi acuan peneliti:

1. Sasaran Kerja Pegawai
 - a. Kuantitas
 - b. Kualitas
 - c. Biaya
 - d. Waktu
2. Perilaku Kerja Pegawai
 - a. Orientasi Pelayanan
 - b. Integritas
 - c. Komitmen
 - d. Disiplin
 - e. Kerjasama

f. Kepemimpinan

3. Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat Dalam Bekerja

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metodologi kualitatif deskriptif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis/lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik. Penelitian deskriptif bertujuan mendeskripsikan, mencatat analisis dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada, dengan kata lain bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi mengenai keadaan saat ini.

Bogdan dan Taylor (1975: 5) dalam Lexy J. Moleong (2001: 3), mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistic (utuh).

Sejalan dengan definisi tersebut, Kirk dan Miller (1986: 9) dalam Lexy J. Moleong (2001: 3) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga. Pemilihan lokasi ini dikarenakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga merupakan SKPD yang telah mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang didalamnya terdapat penilaian sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

3. Sumber Data

Dalam penelitian mengenai studi kasus ini, pihak yang dijadikan sumber data adalah beberapa pegawai yang dianggap mempunyai informasi yang akurat. Lebih tepatnya untuk mendapatkan informasi akurat pada penelitian ini adalah kepada pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga, maka data yang diperlukan sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari subjek yang diteliti. Data ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan subjek (informan) berupa informasi-informasi yang berhubungan dengan apa yang akan diteliti. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok.

Data primer dalam penelitian ini adalah semua informasi tentang penilaian prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 mengenai penilaian sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai, yang diperoleh secara langsung dari

unit analisa yang dijadikan objek penelitian. Adapun data primer dalam penelitian ini beberapa pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh secara tidak langsung. Data ini diperoleh melalui dokumen atau biografi yang menunjukkan fakta tentang subyek yang diteliti sehingga mempermudah peneliti dalam menemukan informasi.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah:

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara yakni dengan melakukan percakapan atau tanya jawab dengan maksud tertentu antara pewawancara dengan narasumber secara langsung dan mendalam untuk mendapatkan informasi dari permasalahan yang akan dikaji.

Untuk memperoleh data yang lebih akurat mengenai penilaian prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014, peneliti akan melakukan wawancara secara langsung dan mendalam mengenai masalah-masalah yang diteliti kepada Analis Kepegawaian, Kepala Sub Bidang Kepangkatan, dan Kepala Bidang Pengembangan dan Diklat.

b. Dokumentasi

Peneliti juga memilih teknik pengumpulan data dengan cara dokumentasi. Dokumentasi ini dianggap cocok untuk mendapatkan informasi lebih dari masalah yang akan dikaji karena sebagian besar data itu dalam bentuk dokumen yang akan membantu dan mempermudah peneliti dalam menemukan dan mengumpulkan subyek penelitian beserta informasi yang bersangkutan. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk arsip, formulir, peraturan-peraturan maupun lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti mengenai penilaian prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 tentang penilaian sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

5. Teknik Analisis Data

Menurut Miles and Huberman (dalam Sugiyono (2012: 246) dalam Skripsi (Danang Septianto, 2016) analisa data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis tersisi belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles and Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan

secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu:

a. Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b. Data Display (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutna berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.

c. Conclusion Drawing/ Verification (Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan

sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan.