

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Demi tercapainya tujuan organisasi, pegawai memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin sehingga bisa mendapatkan reward apabila hasil penilaian kinerja pegawai tersebut baik yang mengacu terhadap PP No.46 tahun 2011. Melihat pentingnya pegawai dalam organisasi pemerintah, maka diperlukan perhatian yang lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan di dalam organisasi dapat tercapai dengan baik.

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Sumber daya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan material sehingga menjadi produk. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai diperlukan untuk membuat suatu standarisasi tentang kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil, PP 46 Tahun 2011 merupakan perubahan atas PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Daftar Pelaksanaan Pekerjaan, perubahan tersebut dikarenakan PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang DP3 sudah tidak lagi relevan (PP Nomor 46 Tahun 2011).

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Di dalam penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip ; objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan (PP No.46 Tahun 2011). Penilaian kinerja terdiri atas ; unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam satu tahun (akhir desember tahun bersangkutan/akhir januari tahun berikutnya) yang terdiri atas unsur SKP dengan bobot 60% dan PKP dengan bobot 40%. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan

berhubungan dengan pelaksanaan tugas jabatan PNS yang dinilai (PerkaBKN No.1 tahun 2013).

SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai. Setiap tugas jabatan yang akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggungjawab, danraian tugas yang telah ditetapkan dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja. PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. Di dalam penilaian SKP apabila terjadi faktor-faktor diluar kemampuan PNS, maka penilaiannya disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan diluar SKP yang telah ditetapkan (PerkaBKN No.1 tahun 2013).

Untuk memudahkan monitoring dan evaluasi capaian SKP secara berkala dan perilaku kerja PNS yang dinilai, pejabat penilai dapat menggunakan formulir buku catatan penilaian perilaku kerja PNS. Apabila ada seorang PNS pindah dari instansi pemerintah yang satu ke instansi yang lain, maka buku catatan penilaian perilaku kerja dikirimkan oleh pimpinan instansi lama kepada pimpinan instansi baru (PerkaBKN No.1 tahun 2013).

Begitu pentingnya penilaian kinerja pegawai, baik untuk untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan personal dari pegawai itu sendiri, maka dalam prakteknya penilaian itu haruslah objektif, transparan dan terukur, sehingga diharapkan akan mampu merubah pola kerja yang mengarah pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Artinya

bahwa proses penilaian prestasi kerja pegawai haruslah berdasarkan standar, norma dan tuntutan perkembangan internal organisasi dan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Penilaian kinerja pegawai itupun bukanlah semata-mata hanya untuk memenuhi syarat formalitas saja, tetapi harus mampu menjadi alat untuk menggerakkan seluruh daya yang dimiliki pegawai agar dapat menjalankan tugas dan kewajiban sebagai bagian dari tanggung jawab yang melekat padanya (Wahyudi, 2014 vol 1).

Dalam Institusi Pemerintah telah dikenal instrumen penilaian kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Pada saat ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan petunjuk teknis nya BAKN mengeluarkan surat Edaran Nomor 02/SE/1980 tentang Petunjuk Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam pasal 1 PP No.10 Tahun 1979 bahwa Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini yang disebut DP3, adalah suatu daftar yang memuat hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat penilai (PP No.10 Tahun 1979).

Dalam pelaksanaannya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil belum mampu memberikan hasil penilaian yang objektif dan bermanfaat bagi Pegawai Negeri yang dinilai, sehingga belum

mampu memberikan pengaruh yang besar dalam pembinaan dan pengembangan karier seorang Pegawai Negeri Sipil. Berkenaan dengan penilaian yang dirasa belum memberikan nilai yang objektif, umumnya dikarenakan keputusan mengenai pemberian nilai atas unsur-unsur yang dinilai dari pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan keputusan yang subjektif dari pejabat penilai dengan dasar pertimbangan pengamatan tentang pengetahuan, keterampilan dan perilaku PNS yang dinilai, serta membandingkannya dengan PNS lain yang jabatannya relatif setara dalam lingkungan organisasinya. Disamping itu pula penilaian yang dilakukan dalam jangka waktu satu tahun dirasa sangat menyulitkan bagi Pejabat Penilai untuk mengingat perilaku Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Peneliti melakukan studi kasus di Badan Pertanahan Kabupaten Bantul karena Pegawai Negeri Sipil di Badan Pertanahan belum banyak yang mengetahui atau mahir dalam mengerjakan penilaian SKP dan PKP tersebut. Selain itu minimnya Sumber Daya Manusia di Badan Pertanahan sehingga membuat banyak pegawai yang overload dalam mengerjakan tugasnya termasuk di dalam Bidang Pengukuran, Administrasi Berkas, dan analisis komputer (teknisi). Masih banyak pegawai yang belum paham dengan uraian tugas dan tanggungjawab masing-masing pegawai.

Minimnya Sumber Daya Manusia seringkali menjadi keluhan masyarakat karena dapat mempengaruhi pelayanan One Day Service yang ada di Badan Pertanahan yaitu hanya diselenggarakan dalam waktu 1

(satu) hari dalam 1 (satu) pekan hari kerja dan hanya dibatasi dalam jumlah maksimal pemohon kurang lebih 50 orang. Selain itu ada beberapa masyarakat yang mengeluhkan tentang pengurusan sertifikat tanah yang bertahun-tahun belum selesai pengurusannya (jogjatribunnews.com). Dengan adanya evaluasi kinerja menggunakan SKP dan PKP diharapkan pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dengan masing-masing tugas dan tanggungjawabnya.

Kondisi riil yang terjadi di Badan Pertanahan tidak lagi mengacu kepada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dikarenakan hasil penilaian tersebut dapat dimanipulasi. Faktor kedekatan atau faktor ketidaksenangan antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai juga sering kali menjadi dasar penilaian. Nilai yang diberikan bisa saja terlampaui tinggi karena faktor kedekatan dan hubungan yang sangat baik, ataupun sebaliknya nilai akan sangat rendah ketika ada masalah hubungan personal antara keduanya.

Berangkat dari proses penilaian yang tidak objektif dan terukur serta adanya kekurangan manfaat atau penilaian kerja, maka daftar nilai-nilai yang diberikan bagi seorang PNS kurang begitu berpengaruh bagi pengembangan kapasitas pegawai dan juga tidak memiliki feedback atas produktivitas pegawai dalam upaya mencapai sasaran kerja yang menjadi tujuan individu dan organisasi. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tidak lagi ditempatkan sebagai alat utama untuk mengukur dan melihat prestasi Pegawai Negeri Sipil, sehingga keberadaan DP3 semakin

lama hanyalah bentuk-bentuk sebuah hasil proses formalitas yang sama sekali tidak berpengaruh secara signifikan bagi perjalanan karier pegawai dan keberlangsungan organisasi tempatnya bekerja.

Orientasi utama perubahan PP No. 10 tahun 1979 dengan PP No. 46 tahun 2011 adalah proses penilaian yang objektif, terukur dan transparan serta bermanfaat bagi individu PNS dan organisasinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tanggapan atau respon dari Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Pertanahan Bantul, untuk mengetahui tahapan-tahapan atau hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan oleh pegawai tersebut yang berkaitan dengan diimplementasikannya PP No.46 tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Sipil untuk mendapatkan rekomendasi dan harapan-harapan dari PNS di Badan Pertanahan Kabupaten Bantul yang berkaitan dengan pola atau standar penilaian kinerja yang baru.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis memberikan rumusan masalah “Bagaimana pengaruh evaluasi kinerja dengan menggunakan SKP dan PKP terhadap peningkatan kinerja pegawai di Badan Pertanahan Kabupaten Bantul?”

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Kabupaten Bantul Tahun 2015.

2. Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian ini dapat ditinjau dari dua aspek yaitu :

a. Dasar aspek teoritis (keilmuan)

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperdalam ilmu yang telah diperoleh untuk diterapkan ke kondisi yang sesungguhnya terutama dalam kajian Evaluasi Sumber Daya Manusia. Diharapkan hasil dari penelitian ini akan dapat dijadikan sebagai bahan acuan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

b. Dari aspek praktis

1. Pemerintah Daerah Bantul

Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah masukan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul dan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

2. Badan Pertanahan

Dari Pihak Badan Pertanahan mengenai tentang Evaluasi kinerja aparatur sipil negara agar dapat meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat menyempurnakan pelaksanaan di masing-masing tugas dan tanggungjawab nya.

3. Masyarakat

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperdalam ilmu yang telah diperoleh untuk diterapkan ke kondisi yang sesungguhnya. Serta diharapkan hasil dari penelitian ini akan dapat dijadikan sebagai bahan acuan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

D. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.1
Sumber Dan Judul Penelitian Terdahulu

| No | Instrumen | Keterangan |
|----|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Peneliti Tahun Kota Sumber Judul Jenis Data | Heni Sudanti 2015 Madiun Jurnal JIBEKA Volume 9 No 1 <i>Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun.</i> Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan sekunder, sedangkan metode |

| | | |
|--|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Hasil Penelitian</p> | <p>penelitian melibatkan dua variabel: variabel (kinerja karyawan) independen, dan variabel dependen (lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja). Jenis penelitian adalah eksperimental desain. Sampel <i>athletes employees</i> / PNS DPRD Kabupaten Madiun. Ukuran populasi diambil sebagai sampel 49, sampling penelitian menggunakan Sampling jenuh (Sensus) yaitu respondennya adalah seluruh karyawan yang ada. Analisis menggunakan uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda.</p> <p>Hasil analisis mengenai pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menunjukkan bahwa faktor Disiplin kerja, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Variabel Disiplin kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap terhadap kinerja Pegawai Negeri sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Sehingga dengan adanya disiplin kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat. Karena nilai t hitung faktor disiplin kerja paling tinggi dibanding nilai t hitung faktor – faktor lainnya. Lingkungan kerja, Disiplin kerja, Motivasi kerja secara bersama-sama dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun.</p> |
| | <p>Informasi Penting</p> | <p>Lingkungan kerja, Disiplin kerja, dan Motivasi</p> |

| | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | yang bisa di dapat | kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Oleh karena itu pihak Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun supaya memperhatikan dan berusaha meningkatkan Lingkungan kerja, Disiplin kerja, dan motivasi kerja, dengan tetap memperhatikan faktor – faktor lain, seperti kepemimpinan, suasana kerja, gaji, promosi, rekan kerja, kondisi kerja, dan lain sebagainya, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. |
| 2. | Peneliti Tahun Kota Sumber Judul Metode Penelitian Hasil Penelitian | Dwi,M.A , M.J Dewiyana Sunarto dan Kurniawan Jatmika 2013 Surabaya Jurnal Sistem Informasi Volume 2 No 2 <i>Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Surabaya</i> Dalam merancang sistem informasi ini, penulis mengumpulkan informasi yang diperlukan, pencarian data baik data utama maupun pendukung dan pengolahan data yang dilakukan dengan cara merancang <i>database</i> dan membuat sistem. Yang dijadikan data inputan diantaranya: data indikator penilaian, data variabel penilaian, data kriteria penilaian, data standar penilaian, data pegawai, data bidang, data <i>history</i> pegawai, data standar kenaikan pangkat. Aplikasi yang dibuat dapat membantu pejabat |

| | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Informasi yang bisa di dapat</p> | <p>penilai dalam menilai pegawainya. Sehingga dapat menghasilkan informasi untuk proses pembinaan pegawai. Menghasilkan sebuah sistem informasi penilaian kinerja pegawai per bidang/divisi. Agar pimpinan tahu bagaimana kinerja di tiap-tiap bidang/divisi. Informasi nilai kinerja per bidang/divisi tersebut akan dianalisis untuk proses pembinaan. Selain itu, terdapat sebuah sistem informasi kenaikan pangkat agar pimpinan mudah mengetahui apakah seorang pegawai tersebut layak untuk dinaikan pangkat atau tidak. Menghasilkan sebuah sistem informasi <i>history</i> penilaian kinerja pegawai. Yang mana sistem informasi ini akan melaporkan nilai-nilai pegawai setiap tahunnya.</p> <p>Penelitian ini menggunakan sistem informasi untuk menilai kinerja pegawai nya agar lebih mudah dan efektif dalam melakukan penilaian</p> |
| 3. | <p>Peneliti Tahun Kota Sumber Judul Metode Penelitian</p> | <p>Lena S, Yanuardi dan Marita A 2015 Yogyakarta Jurnal Kajian Ilmu Administrasi Negara Vol.3 No.1 <i>Penilaian Kinerja Pegawai di Pemerintahan Kota Yogyakarta</i> Tipe penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta.</p> |

| | | |
|----|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Hasil Penelitian</p> <p>Informasi yang bisa di dapat</p> | <p>Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang diperoleh dari berbagai peraturan terkait dengan penilaian kinerja/ prestasi kerja, buku-buku, foto, catatan, dan laporan-laporan kegiatan yang terkait dengan aktivitas yang telah dilakukan. Penentuan subyek penelitian dengan menggunakan teknik <i>purposive</i>.</p> <p>Terdapat dua penilaian kinerja pegawai di pemkot Yogyakarta yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP). hasil penilaian kinerja pegawai di pemkot Yogyakarta dipandang sudah dapat mencerminkan kualitas kinerja pegawai yang sesungguhnya karena dalam pelaksanaan penilaian menggunakan instrument yang menjamin keontetikan hasil penilaian.</p> <p>Penilaian Kinerja SKP dan PKP jauh lebih efektif dibandingkan dengan penilaian kinerja sebelumnya yaitu DP3. Pemkot Yogyakarta sendiri sudah menerapkan metode penilaian kinerja dengan menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP)</p> |
| 4. | <p>Peneliti</p> <p>Tahun</p> <p>Kota</p> <p>Sumber</p> <p>Judul</p> | <p>Ryan Saputra</p> <p>2016</p> <p>Yogyakarta</p> <p>Skripsi/ Universitas Muhammadiyah Yogyakarta</p> <p><i>Pengaruh Pemberian Reward Terhadap Prestasi</i></p> |

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p><i>Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta</i></p> <p>Metode Penelitian</p> <p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang digunakan dalam melakukan penelitian yang tidak bisa dilakukan di laboratorium melainkan harus terjun ke lapangan. Penelitian ini menggunakan kualitatif karena tidak terfokus dalam menggunakan rumus dan angka - angka, melainkan menghasilkan data penelitian deskriptif yang berupa kata - kata penulis atau lisan tentang orang - orang, perilaku yang dapat diamati sehingga menemukan kebenaran yang dapat diterima oleh akal sehat manusia.</p> <p>Hasil penelitian</p> <p>Penerapan metode <i>reward</i> dapat membuat pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta meningkat kinerjanya. Terbukti dengan adanya pemberian <i>reward</i> adanya kesejahteraan, pengembangan karir, penghargaan psikologis dan social, hal tersebut dapat meningkatkan prestasi kinerja para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.</p> <p>Dengan demikian dapat dikatakan dan disimpulkan bahwa dengan memberikan <i>reward</i> kepada pegawai, maka akan semakin meningkat kinerja pegawai yang bersangkutan. Jadi performa yang telah di lakukan oleh seluruh aparatur pemerintah kantor badan kepegawayan daerah kota Yogyakarta dinyatakan berpengaruh. Motivasi</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|----|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Informasi yang bisa di dapat</p> | <p>sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada pegawai maka semakin baik kinerja para pegawai tersebut.</p> <p>Dengan adanya program reward sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi <i>reward</i> terhadap prestasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta. Dengan terselenggaranya program <i>reward</i> ini para pegawai lebih semangat dalam melaksanakan kerja, baik secara kuantitas dan kualitas kerja, pegawai bekerja dengan usaha ekstra, hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai sesuai dengan target yang diberikan, para pegawai menjalankan kerja dengan lebih cepat, para pegawai berja dengan teliti, para pegawai menjalankan kerja mampu membangun kerja sama antar pegawai maupun dengan atasan, mampu bekerja dengan tepat waktu, melakukan pekerjaannya sesuai dengan anggaran, dan para pegawai mampu melakukan kerja lebih kreatif dengan cara – cara baru dan juga para pegawai mampu bekerja dengan mandiri.</p> |
| 5. | <p>Peneliti Tahun Kota Sumber</p> | <p>Jhon Wahyudi 2014 Barito Timur Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi Vol.1 No.3</p> |

| | |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Judul | <i>Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah No.46 tahun 2011 Tentang Penilaian prestasi Kerja PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur)</i> |
| Metode Penelitian | Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif digunakan dengan beberapa teknik yaitu; observasi, teknik wawancara, teknik kepustakaan dan teknik dokumentasi. |
| Hasil Penelitian | Penilaian Prestasi Kerja dapat membangun suatu pemahaman bersama bahwa penilaian prestasi kerja sudah semestinya harus diperbaiki sesuai tuntutan semua PNS dalam rangka perbaikan kinerja |
| Informasi yang bisa di dapat | Penilaian kinerja PNS harus sesuai dengan PP No.46 tahun 2011. Penilaian kinerja PNS harus dimulai dengan menyempurnaan informasi mengenai tugas dan fungsi dari jabatan. |

E. Kerangka Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi memiliki orang di dalam nya, baik organisasi yang berskala kecil maupun besar, orang atau manusia merupakan unsur penting dalam apakah sebuah organisasi dapat beroperasi sesuai dengan

efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Manusia atau karyawan yang berada dalam suatu organisasi biasanya disebut dengan Sumber Daya Manusia atau SDM.

Menurut Stoner dan Freeman manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan (Stoner dan Freeman, 1994). Sedangkan Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai model (non material/non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Jadi menurut Hadari Nawawi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi / perusahaan (Nawawi,2000). Sedangkan pendapat lain menurut Tulus mengatakan Manajemen Sumber Daya Manusia ialah Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat (Ambar TS 2003).

Tabel 1.2
Ruang Lingkup MSDM

| RANCANGAN ORGANISASI | MANAJEMEN KINERJA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan Sumber Daya Manusia analisis pegawai b. Alasis pegawai c. Rancangan pegawai d. Tim kerja (system sosio teknik) e. Sistem informasi | <ul style="list-style-type: none"> a. Penilaian manajemen / MBO b. Program peningkatan produktivitas c. Penilaian kinerja |
| STAFFING | PENGEMBANGAN PEGAWAI DAN ORGANISASI |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Rekrut/interview/mempekerjakan b. Alternative action c. Promosi/pemindahan/ separasi d. Pelayanan–pelayanan <i>outplacement</i> e. Pengangkatan/orientasi f. Metode-metode seleksi pegawai | <ul style="list-style-type: none"> a. Pengembangan pengawasan manajemen b. Perencanaan pengembangan karier c. Program pembinaan/asistensi d. Pelatihan ketrampilan non manajemen e. Program-program persiapan pension f. Penelitian-penelitian terhadap sikap |
| SISTEM REWARD, TUNJANGAN-TUNJANGAN DAN PEMATUHAN | KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Program-program keamanan b. Pelayanan kesehatan/medis c. Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin d. Administrasi tunjangan | <ul style="list-style-type: none"> a. Sistem informasi / laporan / catatan SDM b. Komunikasi / publikasi pegawai c. Sistem penyaranan |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| asuransi e. Rencana-rencana pembagian laba / pension f. Hubungan-hubungan kerja | d. Penelitian SDM |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|

Sumber: Bernardin dan Russel, 1993

a. Tujuan dan Kegiatan MSDM

Tujuan MSDM yakni untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. William B. Werther and Keith Davis mengatakan:

“The Purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way (Werther and Davis, 1996).

Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi mengurangi tingkat perputaran kerja atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi. Selanjutnya, apa yang akan dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut dan mengapa itu harus dilakukan berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia akan digambarkan secara umum sebagai berikut;

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat dikatagorikan menjadi tiga yaitu (Hariandja,2002);

1. Persiapan dan pengadaan

Kegiatan persiapan dan pengadaan meliputi banyak kegiatan, diantaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yakni kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut dan lingkungannya. Untuk dapat melakukan berbagai kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran, di dalam manajemen sumber daya manusia sudah tentu harus mengetahui keseluruhan tugas yang ada di dalam organisasi, berikut dengan rincian tugas (*job description*), Persyaratan tugas (*job specifications*) dan standar kinerja (*job performance standard*).

2. Pengembangan dan Penilaian

Setelah pegawai bekerja secara berkala harus dilakukan pelatihan-pelatihan agar dapat meningkatkan produktivitas pegawai dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat apakah kinerja pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja.

3. Pengkompensasian dan Perlindungan

Untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa kenikmatan atau keuntungan lainnya dalam bentuk program-program kesejahteraan. Hal ini disebabkan pegawai menginginkan balas jasa yang layak sebagai konsekuensi pelaksanaan pekerjaan. Selain itu juga untuk melindungi pegawai dari akibat buruk yang mungkin timbul dari pelaksanaan pekerjaan, serta untuk menjaga kesehatan pegawai.

b. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen menurut Bambang Wahyudi (2002) sebagai berikut;

1. **Fungsi Manajerial**

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia

b. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan

c. Fungsi pengarahan (*Directing*)

Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien

d. Fungsi pengendalian atau pengawasan (*Controlling*)

Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Khususnya di bidang tenaga kerja

2. Fungsi Operasional

2.1 Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengadaan sumber daya manusia ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam ruang lingkup ini adalah;

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan sumberdaya manusia dilakukan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja itu

b. Penarikan calon tenaga kerja

Berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang

dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia

c. Seleksi

Proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan tenaga kerja

d. Penempatan

Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan

e. Pembekalan

Untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja dan peraturan organisasi

2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut;

a. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi

b. Pengembangan Karier

c. Pengembangan karier meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karier seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan pangkat maupun promosi jabatan.

2.3 Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia ditujukan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya manusia adalah tumbuhnya rasa nyaman dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut;

a. Kompensasi jabatan

Kompensasi jabatan meliputi usaha pemberian balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja

b. Integrasi

Usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konseling

c. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja

c. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dirancang untuk menjamin bahwa kebutuhan organisasi akan pegawai akan terpenuhi secara tepat dan tetap. Menurut Stoner dan Freeman dalam rangka membuat perencanaan SDM dilakukan melalui analisis sebagai berikut;

- Faktor-faktor Internal, misal : keterampilan yang dibutuhkan sekarang dan yang akan datang, lowongan serta perluasan dan pengurangan bagian.
- Faktor-faktor eksternal, misal pasar tenaga kerja

Di dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki empat langkah pokok yakni sebagai berikut (Miller Burack dan Maryann,1980);

- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan
 - Jumlah pegawai yang dibutuhkan
 - Kualifikasi yang diperlukan
 - Jangka waktu kebutuhan pegawai
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan
 - Jumlah pegawai yang ada saat ini
 - Usia pegawai dan kemungkinan pension
 - Jumlah lowongan yang ada
 - Pegawai yang diperlukan
- c. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi untuk pemberhentian sementara
 - Pengumuman akan kebutuhan pegawai
 - Jumlah pegawai yang diinginkan
 - Merekrut pegawai yang diperlukan
 - Penyaringan atau seleksi pegawai
- d. Perencanaan untuk pengembangan
 - Pendidikan dan pelatihan
 - Mutasi dan promosi

- Pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli, berpengalaman sehingga cukup kapabel

2. Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara

Pengertian evaluasi dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti penilaian; hasil. Menurut Bryan & White (1987), evaluasi adalah upaya untuk mendokumentasi dan melakukan penilaian tentang apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi, evaluasi yang paling sederhana adalah mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program/rencana.

Menurut Mangkunegara Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Mangkunegara mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:67).

Kinerja dalam lingkup organisasi, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seorang Aparatur untuk melakukan suatu pekerjaan dan dapat di evaluasi tingkat kinerjanya. Kinerja aparatur harus dapat ditentukan dengan target yang dicapai selama periode waktu yang telah ditentukan dalam organisasi. Kinerja tidak lepas dari beberapa factor yang dapat

mempengaruhi. Berikut ini adalah factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara:

a. Faktor Kemampuan/ *Ability*

Secara psikologis, kemampuan / *ability* terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge + skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted and genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi/ *Motivation*

motivasi diartikan sebagai suatu sikap attitude pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif pada situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya kalau mereka berpikiran negative kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (Mangkunegara, 2000:13).

Berdasarkan pengertian kinerja adalah faktor yang dipengaruhi beberapa pendukung dan penghambat dalam menjalankan pencapaian suatu kinerja yang maksimal, faktor tersebut berasal dari faktor intern dan ekstern. Suatu kinerja dapat dinilai, apakah sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan, untuk itu perlu diadakan suatu evaluasi kinerja

sebagaimana yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula yaitu Evaluasi kinerja atau penilaian merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu barang (Sikula, 1981:145).

1. Fungsi Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara

Fungsi Evaluasi Kinerja yang dikemukakan Wirawan (2009) adalah sebagai berikut ;

- a. Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
- b. Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pembarian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.
- c. Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk

memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.

- d. Penentuan dan pengukuaran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip *manajemen by objectives*, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun.
- e. Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Bagi aparatur seperti ini penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja ditahun mendatang. Konseling dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur.
- f. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya.

1. Tujuan Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi, adapun tujuan dari evaluasi kinerja menurut (Ivancevich, 1992) antara lain :

1. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dtraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

2. Pemberian Reward

Dapat digunnakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk membarhentikan pegawai.

3. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

5. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai. (dalam Darma 2009 :14)

2. Sasaran Evaluasi Kinerja Aparatur

Sasaran-sasaran evaluasi kinerja Aparatur yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999) dalam bukunya Kualitas Kinerja Aparatur (edisi kelima) sebagai berikut :

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja aparatur maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para aparatur melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.

3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode yang selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*) (Sunyoto, 1999:1).

3. Sasaran Kinerja Pegawai & Perilaku Kerja Pegawai

Dimana PP No.46 Tahun 2011 ini mengatur tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP). Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berdasarkan RKT setiap Instansi. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut; Jelas, Dapat diukur, Relevan, Dapat dicapai, dan memiliki target (PerkaBKN No.1 tahun 2013). Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat structural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Penilaian

prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS yang terdapat pada pasal 3 dilakukan berdasarkan pada prinsip (Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011):

a. Objektif

Sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subyektif pribadi dari pejabat penilai.

b. Terukur

Dapat diukur dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif.

c. Akuntabel

Seluruh hasil penilaian kinerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

d. Partisipatif

Seluruh proses penilaian prestasi kerja melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.

e. Transparan

Hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

A. Sasaran Kinerja Pegawai

Sasaran-sasaran evaluasi kinerja Aparatur yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999) dalam bukunya *Kualitas Kinerja Aparatur* (edisi kelima) sebagai berikut, yang pertama membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja aparatur maupun kinerja organisasi. Yang kedua membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para aparatur melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.

Di dalam pasal 5 terdapat bahwa setiap PNS wajib menyusun SKP, di SKP tersebut memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final. SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan apabila ada 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 (Peraturan Pemerintah No 46 tahun 2011).

SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dimana setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus berdasarkan harus pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggungjawab dan uraian tugas yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) (PerkaBKN No.1 tahun 2013). PNS yang tidak menyusun SKP

akan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. Penilaian SKP mempunyai beberapa aspek yang meliputi (Peraturan Pemerintah No 46 tahun 2011);

a. Kuantitas

Ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang akan dicapai

b. Kualitas

Ukuran mutu setiap hasil kerja yang akan dicapai

c. Waktu

Ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang akan dicapai

d. Biaya

Besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja yang akan dicapai.

Penyusunan dan penilaian SKP bagi PNS yang mutasi/pindah dimana perpindahan pegawai dapat terjadi baik secara horizontal, vertical (promosi/demosi) maupun diagonal (antar jabatan struktural, fungsional, dari fungsional ke structural atau sebaliknya). Selama berada didalam jabatan yang lama dan jabatan yang baru dibuat SKP nya. Penyusunan SKP bagi PNS yang menjalani cuti bersalin/cuti besar harus mempertimbangkan jumlah kegiatan dan target serta waktu yang telah dilaksanakan oleh PNS (PerkaBKN No.1 tahun 2013).

Selain melakukan kegiatan tugas pokok yang ada dalam SKP , seorang pegawai dapat melaksanakan tugas lain atau tugas tambahan yang diberikan oleh atasan langsung nya dan dibuktikan dengan surat keterangan, 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 1.3
Pedoman Tugas Tambahan

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

Sumber : Badan Pertanahan Kabupaten Bantul

Apabila seorang PNS pada tahun berjalan menemukan sesuatu yang baru berkaitan dengan tugas pokoknya serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditanda tangani paling rendah oleh kepala unit kerja atau pejabat structural eselon II. Maka pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai kreativitas paling rendah 5 (lima) dan paling tinggi 15 (lima belas) dengan menggunakan pedoman sebagai berikut;

Tabel 1.4
Pedoman Kreativitas

| No. | Kreativitas | Nilai |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. | Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi unit kerjanya dan dibuktikan dengan surat keterangan yang ditanda tangani oleh kepala unit kerja atau pejabat eselon II | 3 |
| 2. | Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasinya dan dibuktikan dengan surat keterangan yang ditanda tangani oleh kepala unit kerja atau pejabat eselon I atau pimpinan | 6 |
| 3. | Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi Negara serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditanda tangani oleh pimpinan instansi yang tertinggi diberikan | 12 |

Sumber : Badan Pertanahan Kabupaten Bantul

B. Perilaku Kerja Pegawai

Sedangkan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai (PKP) mempunyai beberapa aspek yang meliputi;

a. Orientasi pelayanan

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

Kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi

c. Komitmen

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan.

d. Disiplin

Kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin.

e. Kerjasama

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

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

C. Tata Cara penilaian

Penilaian Prestasi Kerja dapat dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai (PKP), bobot nilai unsur SKP 60% dan PKP 40% . Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut (Peraturan Pemerintah No.46 tahun 2011);

- a. 91-keatas : Sangat Baik
- b. 76-90 : Baik
- c. 61-75 : Cukup
- d. 51-60 : Kurang
- e. 50 kebawah: Buruk

Dalam melakukan penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pejabat penilai menggunakan rumus ;

a. Kuantitas

$$\frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

b. Kualitas

$$\frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas(TK)}} \times 100$$

c. Waktu

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

d. Biaya

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

PNS yang dinilai dan telah menerima hasil penilaian prestasi kerja wajib menandatangani serta mengembalikan kepada pejabat penilai paling lambat 14 hari sejak tanggal diterimanya hasil penilaian prestasi kerja. Dalam hal PNS yang dinilai dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasannya kepada atasan pejabat penilai secara hirarki paling lama 14 hari sejak diterima hasil penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diangkat sebagai pejabat Negara atau pimpinan/anggota lembaga nonstruktural dan tidak diberhentikan dari jabatan organiknya dilakukan oleh pimpinan instansi yang bersangkutan berdasarkan bahan dari instansi terkait (Peraturan Pemerintah No 46 tahun 2011).

F. Definisi Konseptual

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

2. Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.

3. Sasaran Kerja Pegawai & Perilaku Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja pegawai dan proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai.

G. Definisi Operasional

Indikator dari Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP) adalah;

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Waktu
- d. Biaya

2. Perilaku Kerja Pegawai (PKP)

- a. Orientasi Pelayanan

- b. Integritas
- c. Komitmen
- d. Disiplin
- e. Kerjasama
- f. Kepemimpinan

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah deskriptif kualitatif, dimana pendekatan penelitian ini telah digunakan untuk mengkaji masalah melalui pendekatan diskriptif yang mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih tanpa membuat perbandingan. Analisis Kualitatif merupakan penjabaran yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis, pada analisis kualitatif ini proses dan makna dalam sebuah judul penelitian maupun penugasan dikupas secara mendalam dan ditonjolkan.

2. Data

Jenis data yang digunakan dalam analisis skripsi ini adalah data primer dan skunder.

a. Data primer

Semua informasi mengenai konsep penelitian yang kita peroleh secara langsung dari unit analisa yang dijadikan sebagai objek

penelitian. Sumber data primer ini berasal dari hasil penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pertanahan Nasional atau material mentah yang dikumpul dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi. Data primer diperoleh melalui wawancara terhadap pihak-pihak terkait.

b. Data sekunder

Semua data yang dikumpulkan dari tangan ke-dua atau dari sumber-sumber lain yang tersedia sebelum penelitian dilakukan. Sumber data sekunder dapat berupa data yang diperoleh secara tidak langsung melalui arsip, makalah, majalah ilmiah, peraturan perundang-undangan, dokumen-dokumen dari pihak terkait,serta buku-buku yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yakni berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penilaian kinerja pegawai. Berikut dokumen-dokumen yang diberikan :

- Capaian Penilaian Kinerja (SKP dan PP) setiap pegawai
- Laporan Kinerja tahun 2015

3. Unit Analisis

Untuk mengetahui Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Pertanahan Kabupaten Bantul terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai memerlukan informasi yang berkaitan dengan data yang digunakan dalam penelitian. Adapun unit analisisnya adalah:

- Kepala Badan Pertanahan Kabupaten Bantul
- Staff Badan Pertanahan

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi / Pengamatan Langsung

Yaitu metode pengumpulan data yang pengamatannya dilakukan secara langsung, secara teliti dan sistematis. Dalam pengamatan yang dilakukan ini akan difokuskan pada faktor-faktor seperti sarana pelayanan, kondisi alat pelayanan, pelaksanaan pelayanan dan sebagainya. Dalam observasi peneliti melakukan pencarian informasi melalui pengamatan lingkungan yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang tidak didapat saat wawancara dan perolehan dokumen. Informasi yang diperoleh dari observasi merupakan hasil dari pengamatan menurut peneliti.

b. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan obyek penelitian, teknik dokumentasi ini menjadi pelengkap dan dapat menjadi penguat dalam penelitian. Dokumentasi yang akan di dapatkan yakni Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dan Hasil Penilaian SKP dan PKP.

c. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data di lapangan yang dilakukan melalui wawancara atau tanya jawab terhadap narasumber dan responden yang berkaitan dengan

Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara untuk memperoleh data yang riil mengenai masalah yang ada di penelitian ini. Wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif ialah wawancara secara mendalam agar memperoleh informasi yang detail. Wawancara yang akan dilakukan yaitu dengan Ka. Badan Pertanahan serta pegawai Badan Pertanahan.

Tabel 1.3
Narasumber Penelitian

| Nama | Jabatan |
|-----------------------|---------------------------|
| Tati Swastyati, B.Sc. | Kaur.Umum dan Kepegawaian |
| Isnaini Nursalamah | Pengolah Data Kepegawaian |
| Agung Prasetya | Pengadministrasi Umum |
| Prabawa | Pengadministrasi Umum |