

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada sebuah organisasi diperlukan sumber daya manusia yang terampil, berpengalaman, mempunyai kompetensi yang baik serta mampu menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan kedudukannya di organisasi. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, diperlukan adanya penilaian sebagai tolak ukur berhasil tidaknya sumber daya manusia (SDM) tersebut melaksanakan tugasnya. Dalam organisasi Pemerintahan, SDM yang bekerja disebut juga Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara mengemban tanggung jawab yang besar demi kelancaran pembangunan bangsa. Untuk menghasilkan pegawai yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab seperti yang diamanatkan oleh undang-undang diperlukan adanya pembinaan PNS. Sebagai langkah awal dalam melakukan pembinaan diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja PNS.<sup>1</sup>

Awalnya penilaian kinerja PNS berbentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3 PNS) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. DP3 tidak dapat digunakan dalam menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi.

---

<sup>1</sup><http://www.kompasiana.com/rindo/skp-sasaran-kerja-pegawai-sebagai-pengganti-dp3-daftar-penilaian-pelaksanaan-pekerjaan-pns>, diakses 6 September 2016, pukul 14:00 WIB

Hal ini disebabkan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan metode DP3 tidak didasarkan pada target tertentu.<sup>2</sup> Hal tersebut tentu saja akan berpengaruh pada hasil penilaian akan bersifat subyektif dan tentu saja merugikan pegawai yang dinilai. Akibat banyaknya kekurangan yang terdapat dalam penilaian DP3 PNS, maka Pemerintah membuat peraturan yang baru sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 yang dianggap sudah tidak relevan, peraturan pengganti tersebut yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai, sedangkan peraturan pelaksanaannya yaitu terdapat dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013. Pemberlakuan PP ini yaitu pada tahun 2014 serentak di seluruh SKPD di Indonesia.

Perbedaan yang sangat tampak pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dengan peraturan sebelumnya yaitu, di dalam peraturan baru ini sudah terdapat penilaian prestasi kerja yang merupakan akumulasi dari penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan penilaian Perilaku Kerja Pegawai. Cara penilaian sistem ini yaitu berdasarkan akumulasi 60% nilai SKP + 40% nilai perilaku kerja. Pegawai Negeri Sipil masing-masing wajib membuat SKP pada awal tahun yaitu Januari dan akan di nilai oleh tim penilai prestasi kerja pegawai di akhir tahun yaitu Desember atau paling lambat Januari di tahun berikutnya. Penilaian ini digunakan untuk mengembangkan potensi pegawai, mengetahui hasil kerja, serta untuk mendapatkan *reward* dan *punishment*. Penilaian prestasi kerja sangat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian prestasi kerja, suatu

---

<sup>2</sup>Ibid

organisasi dapat melihat sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Selain itu melalui penilaian prestasi kerja organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif.<sup>3</sup>

Perlunya disuatu organisasi diadakan penilaian prestasi kerja, pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Suatu langkah mengadakan penilaian prestasi kerja itu berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Informasi prestasi kerja masing-masing individu harus bersifat *relevant* dan *reliable*, karena kualitas informasi tersebut akan mempermudah perumusan kebijaksanaan lebih lanjut yang efektif.<sup>4</sup> Sedangkan untuk hasil penilaian tersebut diperlukan sebagai masukan dan juga umpan balik dalam mempertimbangkan gaji atau kompensasi, promosi, tindakan disiplin, dan juga merupakan umpan balik untuk meningkatkan motivasi dan pengarahannya, dan perencanaan pelatihan atau pengembangan SDM berikutnya.<sup>5</sup>

Kabupaten Bantul merupakan salah satu wilayah yang melakukan penilaian prestasi kerja pegawai sebagai amanat dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Kabupaten lain yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

---

<sup>3</sup>Afidatun Chasanah. 2011. *Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Semarang*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang. hal 16

<sup>4</sup>Kolonel Kal Susilo Martoyo. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta. BPFE. hal 30

<sup>5</sup>Suparno Eko Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar. hal 130

juga melakukan penilaian prestasi kerja di SKPD nya masing-masing, hal yang berbeda ialah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bantul memiliki aplikasi penilaian prestasi kerja secara *online* dan tersistem. Mulai tahun 2014, BKD Kabupaten Bantul membuat sistem aplikasi *online* yaitu Aplikasi Penilaian Prestasi Kerja yang berisi tentang pembuatan SKP (Sasaran Kerja Pegawai), penilaian sasaran kerja dan perilaku kerja oleh Pejabat Penilai, hingga tercetak lembar Penilaian Prestasi Kerja.<sup>6</sup>

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul membuat pelatihan Sistem Aplikasi Penilaian Prestasi Kerja PNS yang meliputi pengenalan sistem aplikasi, pelatihan operator Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)/unit kerja, pelatihan entri data pembuatan SKP, serta pelatihan penilaian Sasaran Kerja dan Perilaku Kerja. Aplikasi ini dibuat untuk semua pegawai di SKPD yang ada di Kabupaten Bantul.<sup>7</sup>Semua proses penilaian dilakukan oleh sistem, dan dapat diakses kapan saja oleh PNS dan penilai. Hal tersebut tentu saja tidak mudah untuk diterapkan oleh seluruh PNS yang ada di Kabupaten Bantul, karena perlu adanya penyesuaian, alat yang mendukung, pengetahuan PNS mengenai sistem *online*,serta keakuratan penilaian oleh sistem itu sendiri. Beberapa PNS banyak yang kurang mengerti dengan penggunaan sistem ini, mulai dari cara mengisi, mengubah form isian SKP, serta belum adanya petunjuk pengisian secara bertahap.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup><http://bkd.bantulkab.go.id/home/berita/penyusunanSKPviaaplikasiPPK>. diakses 6 September 2016 pukul 13:30 WIB

<sup>7</sup>Ibid

<sup>8</sup><http://bkd.bantulkab.go.id>. diakses 6 September 2016 pukul 13:00 WIB

Melihat hal tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian tentang bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS oleh BKD dengan menggunakan sistem aplikasi penilaian prestasi kerja di Kabupaten Bantul tahun 2015.

## **B. Perumusan Masalah**

1. Bagaimana Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Berbasis Teknologi Informasi di Kabupaten Bantul Tahun 2015 ?
2. Bagaimana Pemberian *Reward* dan *Punishment* Terhadap Hasil Penilaian Prestasi Kerja PNS?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang berbasis teknologi informasi di Kabupaten Bantul tahun 2015.
2. Mengetahui bagaimana pemberian *reward* dan *punishment* kepada PNS terhadap hasil penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini akan memberi manfaat bagi beberapa pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat tersebut yaitu :

### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan dapat menjadikan acuan dari teori yang dipelajari khususnya dalam hal penilaian prestasi kerja PNS sehingga dapat berguna dalam segi pemahaman, penalaran, serta bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu sosial dan ilmu politik khususnya Ilmu Pemerintahan, sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut dalam penelitian-penelitian berikutnya.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Pemerintah Kabupaten Bantul**

Bagi Pemerintah Kabupaten Bantul dapat digunakan sebagai acuan perbandingan untuk peningkatan pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS di lingkungan SKPD Kabupaten Bantul.

#### **b. Badan Kepegawaian Daerah**

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul dapat dijadikan sebagai evaluasi kedepannya untuk perbaikan kembali sistem aplikasi yang digunakan sehingga dapat berjalan lebih maksimal.

### c. Pegawai

Manfaat bagi pegawai yaitu dapat dijadikan sebagai acuan dalam pembuatan SKP yang sesuai, dan hasilnya dapat dijadikan sebagai motivasi dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik.

### d. Peneliti Selanjutnya

Dapat dimanfaatkan sebagai bahan bacaan maupun referensi perbandingan dalam penelitian penilaian prestasi kerja di instansi pemerintah.

## **D. Kerangka Dasar Teori**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Amstrong, mendefinisikan MSDM secara sederhana yaitu, bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi.<sup>9</sup>

Kenooy, mengemukakan bahwa MSDM adalah suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan MSDM ke dalam strategi bisnis.

Gerry Dessler berpendapat bahwa : *“Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health, and safety and fairness concerns”*.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Diah Wulansari. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Bencana (Studi Kasus Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (Bpbd) Kabupaten Wonosobo Tahun 2015)*, Yogyakarta. hal 9

<sup>10</sup>Suparno Eko Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar. hal 2

Kiggundu berpendapat bahwa “*Human resource management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives*”.<sup>11</sup>

Menurut Edwin B.Flippo, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber dayan manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.<sup>12</sup>

Menurut Wendell French, MSDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.<sup>13</sup>

Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan, manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup>Faustino Cardoso Gomes. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. ANDY. hal 4

<sup>12</sup>Ibid. hal 5

<sup>13</sup>Ibid. hal 5

<sup>14</sup>Op.cit. hal 3

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhant, dan wright, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, sikap, dan performa seseorang karyawan.<sup>15</sup>

Menurut Bohlander dan Snell, manajemen sumber daya manusia (MSDM) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.<sup>16</sup>

Menurut Cushway, manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari proses organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>17</sup>

Menurut Simamora, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.<sup>18</sup>

Schuler, et al, mengartikan manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan

---

<sup>15</sup>Ibid. hal 3

<sup>16</sup>Ibid. hal 3-4

<sup>17</sup>Ibid. hal 4

<sup>18</sup>Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Prenada Media Grup. hal 5

bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.<sup>19</sup>

Menurut Stoner, manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.<sup>20</sup>

Menurut Umar, manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu :<sup>21</sup>

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

Menurut Schuler et al, manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan, yaitu :<sup>22</sup>

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal

---

<sup>19</sup>Ibid. hal 6

<sup>20</sup>Ibid. hal 6

<sup>21</sup>Ibid. hal 7

<sup>22</sup>Ibid. hal 8

Peranan MSDM menurut Hasibuan, yaitu :<sup>23</sup>

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitori dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pension, pemberhentian, dan pesangonnya.

---

<sup>23</sup>Op.cit. hal 4-5

Penyelenggaraan manajemen SDM menggunakan empat pendekatan, yaitu:<sup>24</sup>

1. Pendekatan kemanusiaan, mengacu pada pertimbangan bahwa martabat manusia jangan sampai dikorbankan hanya demi kepentingan organisasi saja.
2. Pendekatan manajemen, mengacu kepada pertimbangan bahwa manajemen SDM merupakan tanggung jawab dari semua *manager*.
3. Pendekatan sistem, mengacu pada pertimbangan bahwa pada hakikatnya manajemen SDM hanyalah merupakan bagian (subsistem) dari sistem manajemen organisasi secara keseluruhan.
4. Pendekatan proaktif, mengacu pada pertimbangan bahwa manajemen SDM akan lebih berhasil dalam memberikan kontribusinya kepada individu, *manajer*, dan organisasi bila dapat mengantisipasi terlebih dahulu tantangan dan hambatan apa yang akan dihadapi oleh organisasi.

## **2. Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Pangabean, penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang

---

<sup>24</sup>Ibid. hal 6-7

saling berkaitan, kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.<sup>25</sup>

Menurut Murphy dan Cleveland, penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan.<sup>26</sup>

Menurut Handoko, penilaian prestasi kerja memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.<sup>27</sup>

Menurut Hani Handoko, penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.<sup>28</sup>

Menurut Amirullah, yang dimaksud penilaian prestasi kerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh pemimpin organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup>Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Prenada Media Grup. hal 153

<sup>26</sup>Ibid. hal 154

<sup>27</sup>Ibid. hal 155

<sup>28</sup>Afidatun Chasanah. 2011. *Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Semarang*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang. hal 23

<sup>29</sup>Ibid. hal 23

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.<sup>30</sup>

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.<sup>31</sup>

Menurut Bacal penilaian prestasi kerja atau evaluasi kinerja adalah suatu proses yang melibatkan manajer dan karyawan yang bekerja sama untuk menilai kemajuan yang telah dicapai karyawan ke arah sasaran yang telah ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk menyimpulkan apa yang berjalan baik sepanjang periode yang sedang dikaji ulang dan apa pula yang berjalan kurang baik.<sup>32</sup>

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor 1 Tahun 2103 Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun

---

<sup>30</sup>Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. pasal 1

<sup>31</sup>Ibid. pasal 3

<sup>32</sup>Wulandari, Eliana. 2013. *Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dengan Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Di Pt. Campina Ice Cream Industri Kantor Cabang Parung, Bogor)*.  
[http://pustaka.unpad.ac.id/wpcontent/uploads/2011/11/pustaka\\_unpad\\_hubungan\\_penilaian\\_prestasi\\_kerja.pdf](http://pustaka.unpad.ac.id/wpcontent/uploads/2011/11/pustaka_unpad_hubungan_penilaian_prestasi_kerja.pdf). diakses 4 Oktober 2016 pukul 15:00 WIB. hal 5

yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir Januari tahun berikutnya.<sup>33</sup>

Unsur-unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yaitu :<sup>34</sup>

#### 1. Kegiatan Tugas Jabatan

Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada penetapan kinerja/RKT, sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dan harus berorientasi pada hasil secara nyata dan terukur.

#### 2. Angka Kredit

Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan f atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai. Oleh sebab itu pejabat fungsional tertentu harus menetapkan target angka kredit yang akan dicapai dalam 1 (satu) tahun.

#### 3. Target

Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja.

Penilaian perilaku kerja meliputi aspek:<sup>35</sup>

#### 1. Orientasi pelayanan

#### 2. Integritas

#### 3. Komitmen

---

<sup>33</sup>Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor 1 Tahun 2103 Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011. hal 3

<sup>34</sup>Ibid. hal 5

<sup>35</sup>Ibid. hal 62

4. Disiplin
5. Kerjasama
6. Kepemimpinan

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur:<sup>36</sup>

1. SKP dengan bobot nilai 60% (enam puluh persen)
2. Perilaku kerja dengan bobot nilai 40% (empat puluh persen)

Penilaian prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:<sup>37</sup>

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

Persyaratan penilaian kinerja yang baik menurut Simamora adalah sebagai berikut :<sup>38</sup>

- a. Relevansi (*relevance*) menyiratkan bahwa terdapat kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi dan kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja yang kritis yang akan dinilai pada formulir penilaian.
- b. Sensitivitas (*sensitivity*) menyatakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksana yang efektif dengan yang tidak efektif.

---

<sup>36</sup>Op.cit. pasal 15

<sup>37</sup>Ibid. hal 63

<sup>38</sup>Op.cit. hal 5

- c. Keandalan (*reliability*) dalam konteks konsistensi penilaian yang harus saling bersesuaian. Penilaian yang andal berarti bebas dari kelemahan-kelemahan signifikan serta harus berisi subyektivitas minimal yang menyebabkan distorsi.
- d. Kemampuserimaan (*acceptability*) merupakan persyaratan yang paling penting dari semuanya karena program SDM harus mendapat dukungan dari semua lapisan yang akan menggunakannya.
- e. Kepraktisan (*practicality*) artinya instrument penilaian mudah untuk dipahami dan digunakan oleh pimpinan dan karyawan.

Penilaian prestasi kerja didefinisikan sebagai suatu prosedur yang mencakup :<sup>39</sup>

1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan
3. Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi yang sudah baik.

Manfaat atau kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Wether dan Davis yaitu :<sup>40</sup>

1. Memperbaiki prestasi kerja
2. Untuk dapat melakukan penyesuaian kompensasi
3. Untuk bahan pertimbangan penempatan (promosi, transfer, dan demosi)
4. Untuk menetapkan kebutuhan latihan dan pengembangan

---

<sup>39</sup>Justine T. Sirait. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta. Grasindo. hal 128

<sup>40</sup>Ibid. hal 130

5. Untuk membantu perencanaan dan pengembangan karier
6. Mengetahui kekurangan-kekurangan dalam proses penempatan staf
7. Dapat dijadikan patokan dalam menganalisis informasi analisis jabatan
8. Untuk mendiagnosis kesalahan-kesalahan rancangan jabatan
9. Mencegah adanya diskriminasi

Siagian mengungkapkan kriteria-kriteria yang digunakan dalam menentukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja, antara lain:<sup>41</sup>

1. Faktor kejelasan, yaitu kejelasan pelaksanaan, tujuan penilaian, prosedur penilaian, siapa yang menilai, dan kriteria yang dinilai.
2. Faktor motivasi, yaitu kriteria penilaian, dampak penilaian terhadap promosi, kenaikan gaji, bonus dan penghargaan.
3. Faktor keadilan, yaitu objektivitas dan keadilan dalam melaksanakan penilaian.
4. Faktor *feedback*(umpan balik), yaitu salinan hasil penilaian dan wawancara evaluasi.
5. Faktor tindak lanjut, seperti langkah-langkah pembinaan untuk meningkatkan dan memperbaiki prestasi kerja karyawan.

---

<sup>41</sup>Jessica Avelina Pribadi dan Dhyah Harjanti. 2014. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya* 2. Volume 2. Nomor 1. <http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemenbisnis/article/viewFile/1516/1369>, diakses 10 September 2016 pukul 14:00 WIB. hal 1

Menurut Bernardin & Russel, untuk mengukur prestasi kerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria, yaitu:<sup>42</sup>

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai.
4. Kerjasama (*Interpersonal Impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan kerjasama dengan atasan dan rekan kerja.

### **2.1 Reward**

Menurut Nawawi, *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.<sup>43</sup>

Nugroho mengungkapkan bahwa *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup>Cindi Ismi Januari, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana. 2015. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja “Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang”*. Jurnal Administrasi Bisnis. Volume 24. Nomor 2. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/articel/viewFile/968/1150>. diakses 10 September 2016 pukul 15:00 WIB. hal 3

<sup>43</sup>Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya. 2014. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang., Volume 12. Nomor 1*. <http://asministrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id>. diakses 1 Oktober 2016 pukul 13:00 WIB. hal 3.

Menurut Dr.Martin Leman, *reward* ialah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu.<sup>45</sup>

Menurut Davis et al *reward* dalam perusahaan kerap dalam bentuk literature.<sup>46</sup>

Menurut Handoko, ada beberapa fungsi *reward* sebagai berikut :<sup>47</sup>

- a. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- b. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- c. Bersifat universal.

Tujuan Reward menurut Taylor, yaitu :<sup>48</sup>

- a. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
  - b. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
  - c. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.
- Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan – penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan – tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan.

---

<sup>44</sup> Febrilia Sikstin. 2014. *Pengaruh Komitmen Profesional Auditor, Religiusitas Dan Reward Terhadap Whistleblowing Intention*. Skripsi. Yogyakarta. hal 4

<sup>45</sup>Rumiris Siahaan. 2013. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii Rambutan*. Volume 1. Nomor 1.<http://www.stiebinakarya.ac.id/fpdfbrita/BAB%20III.pdf>. diakses 4 Oktober 2016 pukul 15:00 WIB. hal 20

<sup>46</sup>Ibid. hal 20

<sup>47</sup>Ibid. hal 21

<sup>48</sup>Ibid. hal 21

Menurut Winardi, bentuk – bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut :<sup>49</sup>

a. Material berupa gaji/upah.

Kenaikan gaji/upah, rencana-rencana bonus, rencana-rencana perangsang.

b. Imbalan diluar gaji, berupa istirahat kerja, dan bonus.

c. Penghargaan sosial

Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.

d. Tugas itu sendiri

Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.

e. Diterapkan sendiri

Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri.

## ***2.2 Punishment***

Menurut Ali, *punishment* diartikan sebagai suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup>Ibid. hal 21-22

<sup>50</sup>Ibid. hal 22

Menurut Soerjono Soekanto, fungsi *punishment* dalam sebuah organisasi yaitu adanya keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut.<sup>51</sup>

Menurut Mangkunegara, *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.<sup>52</sup>

Menurut Rivai dalam Koencoro jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :<sup>53</sup>

1. Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan, sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis: penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

---

<sup>51</sup>Ibid. hal 22

<sup>52</sup>Op.cit. hal 3

<sup>53</sup>Ibid. hal 3

### **3. E-Governance**

Menurut Zaenal Abidin, *e-governance* adalah suatu sistem manajemen informasi dan layanan masyarakat berbasis internet untuk merekam dan melacak informasi publik, dan memberi akses layanan publik oleh instansi.<sup>54</sup>

Campo dkk.mendeskripsikan beberapa keuntungan (*benefits*) bagi pelayanan publik yang akan diperoleh secara nyata dari penerapan *e-governance* tersebut antara lain:<sup>55</sup>

1. Biaya administrasi yang lebih murah (*low administrative cost*)
2. Respon terhadap permintaan dan keluhan masyarakat yang lebih cepat dan tepat (*faster and more accurate response*)
3. Memudahkan akses ke semua departemen dan level pemerintah di berbagai daerah (*access to all department and levels*)
4. Meningkatkan kapabilitas pemerintah (*better govt. capability*)
5. Mendorong ekonomi local dan nasional melalui penyediaan fasilitas *interface* pemerintah – pengusaha (*assistance to local and national economies*)

---

<sup>54</sup>Sri Woro Astuti Yuni. *Peluang Dan Tantangan Penerapan E-Governance Dalam Konteks Otonomi Daerah*. <http://www.journal.unair.ac.id/filerPDF/05-Yuni.pdf>. diakses 4 Oktober 2016 pukul 15:30 WIB. hal 4

<sup>55</sup>Ibid. hal 7

## **E. Definisi Konseptual**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam suatu organisasi dengan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai secara berkala melalui suatu ukuran-ukuran yang telah ditetapkan.

### **3. *E-Governance***

*E-Governance* adalah suatu sistem pelayanan kepada masyarakat dari Pemerintah yang menggunakan sarana internet untuk mengakses segala informasi yang ada di suatu Pemerintahan.

## **F. Definisi Operasional**

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan kriteria-kriteria yang diungkapkan oleh Siagian, karena faktor-faktor yang disampaikan dalam teori Siagian sesuai dengan ruang lingkup pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai, yaitu dalam menentukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja, maka diperlukan hal-hal seperti :

a). Indikator Analisa Penilaian Prestasi Kerja :

1. Faktor Kejelasan :

- a. kejelasan pelaksanaan
- b. tujuan penilaian
- c. prosedur penilaian
- d. siapa yang menilai
- e. kriteria yang dinilai

2. Faktor Keadilan

- a. objektivitas
- b. keadilan dalam melaksanakan penilaian

3. Faktor *Feedback* (umpan balik)

- a. salinan hasil penilaian
- b. wawancara evaluasi

4. Faktor Tindak Lanjut

- a. langkah-langkah pembinaan

b). Indikator Analisa Pemberian *Reward* dan *Punishment*

1. Faktor Motivasi

- a. kriteria penilaian
- b. dampak penilaian terhadap promosi, kenaikan gaji, bonus dan penghargaan

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka jenis penelitian yang akan digunakan adalah jenis penelitian kualitatif, dengan metode penelitian yang dilakukan adalah metode *deskriptif*, dengan pendekatan *kualitatif*. Penelitian deskriptif memiliki ciri-ciri yaitu: Pertama, memusatkan pada pemecahan masalah-masalah yang ada pada masa sekarang atau masalah-masalah aktual. Kedua, data-data yang dikumpulkan pertama-tama disusun, dijelaskan, dan kemudian dianalisa.<sup>56</sup>

### **2. Lokasi Penelitian**

Proses pencarian dan pengumpulan data dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bantul, karena peneliti ingin melihat pelaksanaan penilaian prestasi kerja di lingkungan pemerintah kabupaten bantul yang berbasis IT. Peneliti tertarik melakukan penelitian di BKD karena BKD Kabupaten Bantul sudah membuat sistem aplikasi *online* untuk melakukan penilaian prestasi kerja.

### **3. Jenis Data**

#### **3.1 Data Primer**

Sumber data yang diperoleh peneliti secara langsung dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul yang dikumpulkan oleh peneliti.

---

<sup>56</sup>Surachmad Winarno. 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode dan Teknik*. Bandung. hal 132

**Tabel 1.1  
Data Primer**

<b>No</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Metode</b>
1	Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan	Wawancara
2	Kepala Sub Bidang Penilaian dan Pengembangan	Wawancara
3	Kepala Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun	Wawancara
4	Staff Bagian Analis Perencanaan SDM	Wawancara

### 3.2 Data Sekunder

**Tabel 1.2  
Data Sekunder**

<b>No</b>	<b>Jenis data/instansi</b>	<b>Bentuk Data</b>	<b>Peran</b>
1	Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2015	Dokumen	Mengetahui bagaimana pertanggungjawaban kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2015

## 4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu :

### 4.1 Wawancara

Wawancara dilakukan antara dua orang atau lebih untuk memperoleh informasi yang diperlukan, baik itu berupa persepsi atas fakta yang ada, saran dan pendapat maupun komentar terhadap suatu hal. Wawancara ini dilakukan kepada Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan, Kepala Sub Bidang Penilaian dan

Pengembangan, Kepala Sub Bidang Kepegawian, dan Staff Analis Perencanaan SDM.

## 4.2 Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dari dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian ini.<sup>57</sup> Dokumen-dokumen yang menjelaskan data hasil wawancara dari pihak Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Bantul.

**Tabel 1.3**  
**Pengumpulan Data**

No	Indikator Analisa Penilaian Prestasi Kerja dan Indikator Analisa Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	Teknik Pengumpulan Data
1	Faktor Kejelasan	Wawancara dan Dokumentasi
2	Faktor Keadilan	Wawancara dan Dokumentasi
3	Faktor <i>Feedback</i> (Umpan Balik)	Wawancara
4	Faktor Tindak Lanjut	Wawancara
5	Faktor Motivasi	Wawancara dan Dokumentasi

## 5. Teknik Analisa Data

Manurut Patton, teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar, Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan

---

<sup>57</sup>Sofiyon Siregar. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. Kencana. hal 17

terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian yang terdiri dari:<sup>58</sup>

### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang 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.

### 2. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

### 3. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran, suatu tinjauan ulang pada catatan lapangan atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

---

<sup>58</sup>Lexy Moleong. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya. Hal 280