

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Pemilihan Judul

Berubahnya struktur dan mekanisme kerja dalam lingkungan organisasi pemerintah menuntut aparaturnya untuk memiliki wawasan, pengetahuan, *skill*, pola pikir, dan cara baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintah. Struktur dan mekanisme kerja perlu beradaptasi pada situasi yang baru dan aparatur pemerintah harus kreatif, inovatif proaktif dan berwawasan *entrepreneurial*.

Sumber daya manusia tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu aset terpenting bagi organisasi pemerintah, peranan sumber daya manusia bagi organisasi tidak hanya dilihat dari hasil produktifitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Bahkan lebih jauh keunggulan suatu bangsa sangat ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya, bukan ditentukan lagi oleh sumber daya alamnya. Semakin kuat pengetahuan dari sumber daya manusia suatu negara akan semakin kuat daya saing negara tersebut. Terlebih lagi realitas saat ini, dunia memasuki era globalisasi yang menghadapkan pemerintah daerah pada kondisi persaingan yang sangat tajam tidak hanya dalam ruang lingkup lokal, regional tetapi juga global. Persaingan yang terjadi mengharuskan pemerintahan daerah untuk merubah dan menggeser fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administratif semata seperti perekrutan pegawai, staffing, koordinating yang dilakukan oleh kepegawaian.

Perubahan yang dilakukan adalah perubahan fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi di dalam organisasi menjadi aliansi strategik kerja sama. Bersama-sama bagian lainnya mencapai sasaran yang sudah ditetapkan oleh pemerintah serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi pemerintahan. Karena itu perubahan lingkungan strategik baik politik,

ekonomi, sosial dan teknologi yang begitu sangat cepat menuntut pemerintahan daerah harus mampu belajar untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan yang terjadi apabila tidak mau kalah atau tertinggal dalam ranah persaingan tersebut. Persaingan dalam aspek dimasa kini maupun di masa depan bertumpu pada persaingan pengetahuan (*Knowledge Based Competition*), sehingga mengharuskan pemerintah daerah dapat manajemen pengetahuan sumber daya manusia dari sentralisasi menjadi desentralisasi, yang berimplikasi semakin mandiriya peranan pemerintah daerah dalam pengelolaan sumber daya manusianya.

Mengingat pentingnya penilaian prestasi kerja pegawai maka perusahaan perlu menetapkan suatu sistem penilaian prestasi kerja yang efektif. Hal tersebut mendorong penulis untuk meninjau permasalahan di sudut ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dan mengadakan penelitian terutama mengenai sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang selanjutnya dituangkan dalam laporan tugas akhir dengan mengambil judul : **“Tinjauan atas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan atas latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apa tujuan penilaian prestasi kerja pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat.
2. Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat.
3. Masalah-masalah apa yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat.
4. Usaha-usaha apa yang dilakukan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat

1.3 Maksud dan Tujuan Kerja Praktik

Maksud dari kerja praktik ini adalah sebagai salah satu syarat untuk dapat menempuh Ujian Sidang Akhir pada Program Diploma III Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama Bandung. Adapun tujuan kerja praktik yang dilakukan dalam menyusun Laporan Tugas Akhir :

1. Untuk mengetahui tujuan penilaian prestasi kerja pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui usaha-usaha yang dilakukan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat.

1.4 Kegunaan Laporan Tugas Akhir

Hasil dari penulisan laporan tugas akhir ini diharapkan dapat bermanfaat :

1. Bagi Penulis
Memberikan wawasan dan pengetahuan yang luas mengenai peranan prestasi kerja pegawai dalam suatu organisasi.
2. Bagi Pemda Propinsi Jawa Barat
Diharapkan dapat memberikan masukan-masukan dan sumbangan pikiran yang bermanfaat sebagai bahan kajian untuk lebih meningkatkan prestasi kerja sehingga tujuan organisasi dapat dicapai maksimum.
3. Bagi Pihak lain
Diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi dasar bagi pihak lain, yang tertarik mengenai prestasi kerja pegawai dapat melakukan penelitian selanjutnya.

1.5 Metodologi Laporan Tugas Akhir

Peninjauan yang dilakukan dalam penulisan laporan tugas akhir ini adalah deskriptif, yaitu proses pengumpulan data primer maupun sekunder yang kemudian dikumpulkan, dianalisa dan dibandingkan dengan teori dari para ahli atau literatur sehingga dapat ditarik kesimpulan.

1.5.1 Metode Pengumpulan Data

1. Studi Lapangan (*Field Study*) yaitu proses pengumpulan data dengan meneliti secara langsung perusahaan tersebut untuk memperoleh data primer.

Dalam mengumpulkan data ini penulis menggunakan cara:

- a. *Observasi* (pengamatan), yaitu penulis melakukan pengamatan secara langsung dalam aktivitas perusahaan.
 - b. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab secara langsung kepada manajer atau pegawai yang berwenang dalam memberikan keterangan.
2. Studi Kepustakaan (*Library Study*), yaitu dengan mempelajari buku-buku catatan kuliah, laporan tugas akhir alumni yang dapat dijadikan referensi yang berhubungan dengan objek penelitian.

1.6 Lokasi dan Waktu Kerja Praktik

Data dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, didapat pada saat melakukan kerja praktik pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat yang berlokasi di Jl. PHH Mustopha No. 22 Bandung – 40124. Adapun pelaksanaan kerja praktik dilakukan dari bulan Juni 2008 sampai dengan selesai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari suatu aktivitas perusahaan yang seluruhnya berhubungan dengan faktor sumber daya manusia. Oleh karena itu manusia sebagai salah satu sumber daya perusahaan memegang peranan penting terutama dalam mengendalikan seluruh aktivitas sumber daya sumber daya lainnya guna pencapaian tujuan perusahaan.

Sebelum dikemukakan pengertian dari sumber daya manusia, terlebih dahulu akan dikemukakan pengertian manajemen yang erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia.

Beberapa pengertian yang menjelaskan manajemen diantaranya adalah pengertian menurut Hasibuan (2003:3).

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Assauri (2004:12) bahwa pengertian manajemen adalah:

“Suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkoordinasi kegiatan-kegiatan orang lain”.

Sedangkan menurut Manulang (2004:5) bahwa manajemen adalah:

“Manajemen adalah seni ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan”.

Dari ketiga pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen adalah suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dan untuk mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengaturan dan pengendalian.

Kegiatan perusahaan dalam penggunaan sumber daya manusia memegang peranan yang besar dan penting bagi usaha-usaha pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu manajemen yang baik dan tepat untuk mengelola sumber daya manusia.

Agar lebih jelasnya maka berikut ini diberikan tentang definisi MSDM dari beberapa orang ahli manajemen yaitu sebagai berikut;

Menurut Hasibuan (2003:10)

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”

Menurut Handoko (2004:4)

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan MSDM merupakan suatu rangkaian pendekatan manajemen yang sistematis yang memanfaatkan dan memakai manusia sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan MSDM diupayakan agar tujuan individu perusahaan dan masyarakat pada umumnya dapat tercapai.

Menurut Hasibuan (2003:21) fungsi-fungsi dari MSDM adalah "perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian".

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan, dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berfungsi sebagai alat untuk membantu dan mempermudah tercapainya tujuan perusahaan melalui langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Hal ini berarti bahwa Sumber Daya Manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan atas *the right man on the right place and the right man on 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. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan 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 secara vertikal maupun secara horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

2.2 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan sistem acuan dasar dalam menentukan apakah perusahaan telah mempekerjakan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Prestasi kerja menunjukkan hasil kerja baik, kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan dari uraian pekerjaannya.

2.2.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Seperti telah diketahui bahwa mengembangkan dan memajukan pegawai ini dimaksud sebagai usaha untuk menambahkan kualitas dan efisiensi kerja bawahan didalam melaksanakan tugasnya, serta usaha untuk menempatkan mereka pada kedudukan yang tepat. Ditempat yang tepat pula untuk mewujudkannya dapat berubah pelatihan, memindahkan, mempromosikan pegawainya.

Tindakan-tindakan tersebut didasarkan pada penelitian prestasi kerja yang merupakan alternative lain dari dasar, supaya dari penilaian prestasi kerja, maka penulis mengutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Menurut Hasibuan (2003;108) mendefinisikan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian Prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar baik kuantitas maupun kualitas, yang hasilnya setiap individu karyawan”

Kerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian prestasi kerja adalah sebuah penilaian periodik secara sistematis akan peranan seseorang atau orang lain dengan memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaannya”

Definisi penilaian prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses penilaian yang sistematis terhadap pegawai pada suatu perusahaan dalam hal kepribadiannya. Sumbangan dan potensinya oleh beberapa para ahli untuk suatu beberapa tujuan tertentu.

2.2.2 Kegunaan dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Secara sistematis melakukan penilaian atas prestasi kerja karyawannya dalam menunaikan tugasnya, penilaian ini dilakukan Karena hal tersebut dapat disajikan untuk beberapa tujuan yang berbeda.

Untuk lebih jelasnya penulis akan mengemukakan beberapa pendapat dari beberapa ahli diantaranya :

Menurut Heidjerachman dan Husman (2003;6) bahwa penilaian prestasi kerja karyawan ini bertujuan dan berguna untuk perusahaan yaitu :

- a. Prestasi kerja bertujuan untuk memberikan informasi yang sangat membantu untuk keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji, dan transfer.
- b. Berguna untuk mendorong dan mampu mengembangkan karyawan.

Menurut Handoko (2004;135) bahwa penilaian prestasi kerja karyawan ini bertujuan dan berguna untuk perusahaan diantaranya :

- a. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah dan bentuk kompensasi lainnya

c. Keputusan-keputusan lainnya

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya

d. Kebutuhan akan latihan dan pengembangannya

Prestasi kerja yang rendah akan menunjukkan kebutuhan akan latihan

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kerja mengarah keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti

f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja baik dan rendah mencerminkan kekuatan atau kelemahan dari prosedur staffing departemen personalia

g. Ketidakkuratan informal

Prestasi kerja rendah mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi manajemen personalia menggunakan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat

h. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya

Beberapa prestasi kerja memiliki kegunaan ganda yaitu dapat memberikan manfaat yang besar bagi kepentingan individu atau karyawan yang bersangkutan maupun bagi perusahaan adalah :

1. Penilaian prestasi kerja dapat disajikan dengan dasar dalam pengambilan keputusan, untuk promosi training, transfer dan sebagainya.

2. Penilaian prestasi kerja dapat di gunakan untuk menentukan *mater tranning*
3. Sebagai besar untuk mengembangkan karir

2.2.3 Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Pada perusahaan atau organisasi yang besar penilaian prestasi kerja dilakukan secara procedural dan bersifat formal yang sistematis dimana prestasi kerja sumber daya manusia dinilai dari semua kinerja yang sebenarnya baik secara manajerial profesional, teknik penjualan dan administrasi.

Untuk mengetahui lebih jelas tentang sistem penilaian-penilaian kinerja, beberapa ahli mengemukakan definisi dan tujuannya antara lain :

Pilippo (2004;246) mendefinisikan sistem penilaian prestasi kerja sebagai:

“Sistem penilaian kinerja adalah proses penetapan peringkat, perbandingan antar perorangan, penggolongan mutu, skala berdasarkan perilaku , ceritera atau essay”.

Simamora (2005;330) mendefinisikan sistem penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

“Sistem penilaian prestasi kerja adalah informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi semakin valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kinerja, semakin besar potensinya terhadap organisasi”.

Dari hasil penelitian prestasi kerja ini organisasi atau perusahaan dapat mengetahui tindakan-tindakan apa serta kebijakan apa yang akan mereka berikan terhadap hasil kinerja setiap karyawan”.

2.2.4 Faktor-faktor yang Harus Diperhatikan dalam Penilaian Prestasi Kerja

Didalam menentukan penilaian prestasi kerja terdapat faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja, faktor-faktor tersebut dapat memberikan gambaran mengenai tingkat efektivitas penilaian prestasi kerja.

Menurut **Hasibuan (2003;107)** bahwa factor-faktor yang harus diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja adalah:

1. Kesetiaan

Penilai menilai kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi.

2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan hasil guna.

6. Kerja Sama

Penilai menilai kesediaan karyawan itu berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahan untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberikan kesan menyenangkan, memperhatikan sikap baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir orsinil dan berdasarkan inisiatif untuk menganalisa, menilai, menciptakan memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam menyelesaikan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung Jawab

Penilaian menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

Menurut Handoko (2004;144) bahwa faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja adalah :

1. Keadaan
2. Inisiatif
3. Kehadiran
4. Sikap
5. Kerja Sama
6. Kualitas Hasil Kerja
7. Kesetiaan
8. Kejujuran
9. Disiplin
10. Kreativitas
11. Kepemimpinan
12. Tanggung Jawab

Dimana faktor tersebut memiliki hubungan satu sama yang lain, sehingga dalam melaksanakan kegiatan ini dapat berjalan dengan baik dan benar.

2.2.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Heidjerachman dan Husman (2003:129), metode prestasi kerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan beberapa metode yaitu :

1. Rangkaing

Membanding prestasi karyawan yang satu dengan yang lain dan siapa yang lebih bagus dan baik tentunya.

2. Pembanding karyawan dengan karyawan

Suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang kedalam berbagai factor adalah dengan menggunakan pembandingan karyawan dengan karyawan seperti kepemimpinan, inisiatif, serta dapat tidaknya diandalkan.

3. Grading

Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan, kurang memuaskan yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja setiap karyawan kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satunya.

4. Skala grafis

Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan, seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan, dibagi ke dalam berbagai kategori seperti baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya.

5. Checklist

Maka sistem checklist bisa digunakan untuk mengurangi beban para penilai atas tingkah laku yang dilaporkan.

Menurut Hasibuan (2003:108), metode prestasi kerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan beberapa metode yaitu :

1. Metode Tradisional

Metode tertua dan paling sederhana.

2. Metode Modern

Yaitu merupakan perkembangan di metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan.

2.2.6 Masalah-Masalah Penilaian Prestasi Kerja

Didalam suatu penilaian akan terdapat suatu masalah yang akan dihadapi oleh seseorang penilai, dimana seorang penilai harus dapat mengetahui apa dan harus bagaimana cara mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi.

Menurut Handoko (2004:144), berbagai sebab penilaian yang paling umum terjadi :

- *Hallo effect*
- Kesalahan kecenderungan terpusat
- Bias terlalu dan terlalu keras
- Prasangka pribadi
- Pengaruh kesan terakhir

Hal ini disebabkan oleh karena beraneka warnanya lapangan pekerjaan atau jabatan-jabatan yang akan dinilai. Demikian pula cukup sulit bagaimana menetapkan sifat-sifat apa yang dipergunakan sebagai petunjuk baik tidaknya seorang karyawan pada jabatan tersebut.

2.2.7 Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Siagian (2004:20) bahwa :

“Efektivitas adalah penempatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang dengan mutu tertentu pada waktunya.”

Sedangkan menurut Heidjerachman dan Husman (2003:131) bahwa :

“Efektivitas penilaian prestasi kerja adalah kegiatan yang biasanya dilakukan oleh bagian personalia yang ditentukan oleh konsisten dan reability. Penilaian yang ditunukan dari kesamaan penilaian untuk seseorang karyawan yang dilakkan oleh dua orang penilai, disamping itu harus mempunyai unsur validitas yaitu hubungan antara hasil penilaian dengan prestasi kerja.”

Empat hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian agar diperoleh penilaian obyektif dan efektif, yaitu :

1. Penilaian harus dilakuakn secara sistematis dan kontinyu.
2. Harus menggunakan sistem atau cara yang sesuai dengan kondisi perusahaan.
3. Usahakan penilaian seobyektif mungkin.
4. Melatih penilai sama pentingnya dengan menilai itu sendiri.

Menurut Wahyudi (2005:122) bahwa syarat sistem penilaian yang efektif adalah :

1. Relevan

Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung (*relevan*) dan prestasi kerja dalam suatu jabatan tertentu (*job performance*).

2. Akseptabel

Suatu sistem penilaian baru dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun dinilai.

3. Realibel

Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil.

4. Sensitif

Suatu sistem penilaian prestasi kerja harus memiliki kepekaan kemampuan untuk membedakan tenaga kerja yang efektif dengan tenaga kerja yang tidak efektif.

5. Praktis

Mudah dilaksanakan, tidak rumit atau berbelit-belit, baik yang menyangkut administrasi dan intervensi serta tidak memerlukan biaya yang besar.