

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi atau perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar *lip service* saja. Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat penting untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan

dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Karyawan bersama atasan masing – masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil – hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu.

Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang objektif.

Faktor penilaian objektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya. Sedangkan faktor – faktor subjektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor – faktor subjektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian – kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor – faktor tersebut maka dalam penilaian kinerja harus benar – benar objektif yaitu dengan mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang objektif akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Penilaian kinerja dengan berbagai bentuk seperti *key performance indicator* atau *key performance index* pada dasarnya merupakan suatu sasaran dan proses sistimatis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan efesiensi dan efektivitas tugas – tugas karyawan serta pencapaian sasaran. Menurut **Armstrong (1998)**, penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge, skills,*

expertise dan *behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan analisa lebih luas terhadap *attributes* dan perilaku individu.

Sekretaris daerah provinsi Jawa Barat adalah lembaga pemerintah yang tidak terlepas dari kondisi – kondisi diatas, apalagi pada saat ini lembaga pemerintah sedang disorot oleh masyarakat karena kinerjanya yang kurang memuaskan, oleh karena itu lembaga perlu memperbaiki kinerja karyawannya guna mendapatkan hasil yang maksimal, oleh karena itu penting halnya untuk melakukan penilaian kinerja di Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat karena untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya para karyawan harus terus menerus dievaluasi secara berkala kinerja pekerjaannya guna mencapai performa bekerja yang seharusnya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan membuat laporan tugas akhir dengan judul **“TINJAUAN PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PADA BIRO KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA BARAT”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
2. Metode penilaian kinerja seperti apa yang dipergunakan pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
3. Hambatan dan solusi apa saja yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam melaksanakan proses penilaian kinerja karyawan.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi sebagai bahan penyusunan Laporan Tugas Akhir, yang selanjutnya akan digunakan sebagai syarat untuk menempuh ujian sidang akhir diploma III.

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana proses pelaksanaan penilaian kinerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui metode penilaian kinerja seperti apa yang dipergunakan pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui hambatan – hambatan apa saja yang dialami pada saat pelaksanaan proses penilaian kinerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis :
Untuk dapat mengetahui pelaksanaan proses penilaian kinerja sebagai tambahan pengetahuan praktik yang terjadi pada lembaga pemerintah tersebut sehingga penulis dapat membandingkan pengetahuan teoritis yang pernah diperoleh di perkuliahan maupun dari literatur dengan aplikasinya pada objek penelitian.
2. Bagi Organisasi atau Lembaga :
Sebagai bahan masukan khususnya dalam hal pelaksanaan penilaian kinerja karyawan, dan diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada masa yang akan datang.
3. Bagi pihak lain :
Merupakan tambahan informasi sebagai perbandingan dengan organisasi atau lembaga yang lainnya, dan referensi bacaan bagi mahasiswa yang akan menyusun laporan tugas akhir.

1.5. Metodologi Penelitian

Dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, dilakukan metode penelitian deskriptif (*descriptive research*). Menurut **Zulganef (2008:11)** yang dimaksud penelitian *descriptive*: “Adalah penelitian yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu, tidak memilah-milah atau mencari faktor-faktor atau variabel tertentu.”

Adapun metode yang digunakan untuk memperoleh data tersebut :

1. Penelitian lapangan (*Field Research*)

Penulis melakukan pengamatan langsung pada tempat yang menjadi lokasi penelitian. Menurut **Sumadi Suryabrata (2011:80)** Tujuan penelitian kasus dan penelitian lapangan :“Adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial: individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat.”

Sumber data yang diperoleh melalui :

a. Observasi

Menurut **Nan Lin** yang dikutip **W. Gulo (2002:116)** Yaitu :“Metode pengumpulan data dimana peneliti atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.”

b. Wawancara

Menurut **W. Gulo (2002:119)** Yaitu :“Bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden. Komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya-jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik responden merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal.”

2. Studi kepustakaan

Merupakan pengumpulan sumber informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, catatan kuliah dan sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan judul yang diambil.

1.6. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, dilakukan di kantor Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat yang beralamat di Jl. Diponegoro No. 22, Bandung, yang dimulai pada tanggal 4 September – 4 Oktober 2012.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen

2.1.1. Pengertian Manajemen

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2008:1)** Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur – unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Adapun unsur – unsur manajemen itu terdiri dari : *man, money, methode, machines, materials, dan market*, disingkat 6 M.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
2. Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur agar 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepimimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan – urutan fungsi manajemen tersebut.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2008:1)** Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.2. Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat fungsi – fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Menurut **Malayu Hasibuan (2008; 9)** Pada umumnya ada empat (4) fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi staffing (pembentukan staf). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

Menurut **Malayu Hasibuan (2008;9)** arti definisi masing – masing fungsi manajemen :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

2.2. Bidang – Bidang Manajemen

Dalam manajemen terdapat beberapa bidang didalamnya, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Manajemen Produksi

Manajemen produksi adalah proses manajemen yang bertanggung jawab terhadap perencanaan (aktifitas) produksi, distribusi atau manajemen proyek yang dijalankan oleh sebuah organisasi. Kegiatan manajemen produksi meliputi :

- 1) Perencanaan (*desain*) produksi
- 2) Pengendalian (berkaitan dengan persediaan) produksi
- 3) Pengawasan produksi (berkaitan dengan mutu / *quality control*)

b. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah suatu rencana kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan analisa situasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pemasaran antara lain menetapkan produk yang disukai pasar, harga, promosi, dan penempatan jalur distribusi. Fungsi pemasaran meliputi:

- 1) Penjualan
- 2) Pengangkutan
- 3) Pembelian
- 4) Pembelanjaan
- 5) Penanggungungan resiko
- 6) Informasi pasar

Kegiatan manajemen pemasaran antara lain :

- 1) Riset pasar merupakan bagian terpenting untuk mengetahui keinginan, sikap dan tingkah laku konsumen terhadap produk yang akan dijual.
- 2) Segmentasi pasar yakni proses kegiatan membagi pasar ke dalam kelompok – kelompok konsumen yang akan dilayani oleh perusahaan.
- 3) Promosi terpadu (*promotional mix*) merupakan usaha memperkenalkan produk secara terpadu yang dapat dilakukan

melalui periklanan, promosi penjualan, publisitas, dan *personal selling*.

c. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah suatu bagian dari manajemen yang fokusnya adalah pengelolaan dana perusahaan yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Manajemen keuangan mempunyai tugas antara lain :

- 1) Memanfaatkan peluang dalam memperoleh dana *intern* maupun *ekstern*.
- 2) Pengalokasian dana untuk menunjang kegiatan perusahaan.
- 3) Penggunaan dana yang dilakukan secara efektif dan efisien.

d. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah bagian dari manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada faktor produksi tenaga kerja dalam suatu organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal. Kegiatan manajemen SDM antara lain :

- 1) Pengadaan pegawai.
- 2) Pemilihan tenaga kerja.
- 3) Penyeleksian pegawai untuk menentukan posisi jabatan yang sesuai.
- 4) Mengadakan pelatihan dan pendidikan untuk pegawai.
- 5) Menyediakan fasilitas, kesejahteraan dan gaji yang memuaskan.
- 6) Melakukan rotasi jabatan
- 7) Memotivasi pegawai dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
- 8) Melakukan pemberhentian dan pensiun pegawai.

2.3. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : *men, money, method, materials, machines, dan market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli.

1. Menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan** MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
2. Menurut **Edwin B. Flippo** *Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.*
(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).
3. Menurut **Dale Yoder** *Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship.*

(Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka).

4. Menurut **John B. Miner dan Mary Green Miner** *Personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization.*

(Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan – kebijakan, prosedur – prosedur, metode – metode, dan program – program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi).

Dari beberapa definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan :

- a. Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi – fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- b. Karyawan adalah perencana, pelaku, dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan.

2.3.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap aktivitas perusahaan yang bervariasi dengan melaksanakan fungsi-fungsinya. Menurut **Cherrington (1995: 11)**, fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

a. Staffing / Employment

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia.

Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. **Penilaian Kinerja / *Performance Evaluation***

Penilaian Kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. **Kompensasi / *Compensation***

Dalam hal kompensasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara

perusahaan yang sejenis, adil, sesuai. dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

d. **Pelatihan dan Pengembangan / *Training and Development***

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. **Hubungan Karyawan / *Employee Relations***

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek - praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan

apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. **Keselamatan dan Kesehatan / *Safety and Health***

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. ***Personnel Research***

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

2.4. Penilaian Kinerja

2.4.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan - tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Sedangkan penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggung jawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah.

Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah

menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

2.5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

2.5.1. Tujuan Penilaian kinerja

Rivai (2009:192) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori Ke Praktik)”, tujuan penilaian kinerja karyawan meliputi:

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, (kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan insentif uang).
- 3) Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- 4) Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- 5) Pengembangan SDM.
- 6) Meningkatkan motivasi kerja.
- 7) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM.
- 8) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- 9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan - hambatan agar kinerja menjadi baik.

Rivai (2009:193) membedakan tujuan penilaian kinerja karyawan menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yang bertujuan untuk :
 - a) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
 - b) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.

- c) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat agar system penilaian ini dapat membantu, yakni :
- a) Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
 - b) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
 - c) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan.
 - d) Merupakan instrumen bagi karyawan untuk mengevaluasi diri serta mengembangkan diri dalam perencanaan karir.
 - e) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi.
 - f) Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

2.5.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut **Handoko (2008:135)**, adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Memperbaiki penyimpangan proses *staffing*
7. Mengurangi ketidak-akuratan informasi
8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan

9. Kesempatan kerja yang adil
10. Membantu menghadapi tantangan eksternal

Dengan adanya penilaian kinerja terhadap karyawan dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja karyawan dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah – langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karir yang diinginkan.

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/organisasi. Karyawan dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi produktivitas kinerja perusahaan. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan *staffing* yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pencapaian prestasi serta jauh dari tujuan dan menghambat visi misi perusahaan tersebut.

2.6. Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah metode untuk melakukan evaluasi dan apresiasi terhadap kinerja seorang karyawan di sebuah perusahaan. Secara umum terdapat beberapa tujuan utama dari dilakukannya sebuah proses penilaian kinerja karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *Evaluasi yang dilakukan dengan melakukan perbandingan antar orang*

Target dan tujuan utama dari sebuah proses penilaian kinerja karyawan adalah evaluasi penilaian yang dilakukan dengan membandingkan orang per orang. Pengukuran dan penilaian bisa dilakukan hanya dengan melakukan

perbandingan. Maka membandingkan kinerja orang per orang merupakan tujuan utama dari sebuah proses penilaian kinerja karyawan.

b. Pengembangan sumber daya karyawan

Tujuan lain dari upaya penilaian kinerja karyawan adalah pengembangan kualitas kinerja orang per orang seiring dengan berjalannya waktu. Baik pengembangan yang sifatnya lahir dari diri karyawan sendiri atau dorongan langsung dari pihak pengelola perusahaan.

c. Pemeliharaan sistem kerja perusahaan

Upaya penjagaan terhadap sistem kerja dari sebuah perusahaan bisa terus dilakukan salah satunya dengan melakukan penilaian kinerja karyawan. Evaluasi dilakukan secara terus menerus agar kinerja-kinerja karyawan tidak keluar dari sistem yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan.

d. Dokumentasi terhadap keputusan-keputusan terkait sumber daya manusia

Dengan adanya sebuah upaya penilaian kinerja karyawan, akan menjadi bukti dan dokumentasi penting yang dapat berguna bagi pihak perusahaan mengambil keputusan di masa akan datang terkait dengan aspek sumber daya manusia, ataupun kebijakan yang langsung menyangkut kepada pihak individu karyawan.

Secara umum penilaian kinerja karyawan berdampak positif bagi banyak pihak, berikut ini pihak-pihak yang akan merasakan dampak positif dari sebuah proses penilaian kinerja karyawan:

a. Pihak karyawan

Adanya proses penilaian kinerja karyawan akan memberikan dampak positif bagi para karyawan diantaranya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, umpan balik terhadap kinerja yang sudah lalu, pengembangan diri, peluang untuk mendiskusikan berbagai permasalahan selama menjalankan kerja, peluang berkomunikasi dengan pihak atasan dan sebagainya. Hal-hal positif tersebut akan dirasakan oleh pihak karyawan melalui adanya proses penilaian kinerja karyawan.

b. Pihak penilai

Ada banyak hal positif yang akan didapatkan oleh pihak penilai melalui adanya upaya penilaian kinerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah pihak perusahaan dapat mengetahui dan menilai kecenderungan kinerja masing-masing karyawan, upaya peningkatan kepuasan kinerja yang diinginkan oleh pihak perusahaan, upaya untuk memahami karyawan secara lebih dekat, meningkatkan efektifitas sumber daya manusia sebuah perusahaan, kesempatan bagi pihak atasan untuk menjelaskan kepada para karyawan apa sebenarnya yang menjadi keinginan pihak perusahaan.

Ada banyak dampak positif lainnya yang akan diperoleh oleh pihak karyawan maupun pihak perusahaan terhadap adanya proses penilaian kinerja karyawan. Upaya penilaian kinerja karyawan sebaiknya jangan ditakuti sebagai momen pemecatan terhadap karyawan, demikian juga pihak perusahaan hendaknya tidak terburu-buru membuat kebijakan yang menyakitkan bagi karyawan.

2.7. Faktor – Faktor yang Diperhatikan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Faktor – faktor yang harus diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja pegawai seperti yang diuraikan oleh **Handoko (2008;144)** antara lain adalah sebagai berikut.

1. Pegawai staf :

a. Kemampuan Teknis

- Penguasaan pengetahuan sesuai dengan fungsi yang diemban.
- Penguasaan keterampilan teknis sesuai dengan fungsi yang diemban.
- Kemampuan bekerja sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.
- Kemampuan mengembangkan wawasan baru sesuai dengan fungsi yang diemban.

b. Kemampuan Manajerial

- Perencanaan.
- Kemampuan mengatur pekerjaan (mengukur prioritas).

- Kemampuan menyediakan sarana pendukung dalam rangka mengatur pekerjaan.

c. Mengorganisasi

Kemampuan menerima tugas sesuai dengan sasaran kelompok.

d. Koordinasi

- Kemampuan menyajikan informasi secara akurat kepada atasan.
- Kemampuan kerjasama dengan sejawat dan pihak lain yang terkait dengan tugasnya

e. Pengendalian

- Kualitas dan kuantitas hasil kerja.
- Kemandirian (campur tangan atasan/pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaannya).

f. Sikap

- Ketaatan terhadap peraturan/prosedur yang berlaku di perusahaan.
- Keandalan dalam melaksanakan tugas.
- Kemampuan menentukan prioritas antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga/pribadi untuk mencapai hasil yang maksimal.
- Kemampuan menjaga citra perusahaan.
- Tanggung jawab menggunakan wewenang secara proporsional untuk kepentingan perusahaan.

2. Pegawai Manajerial

a. Kemampuan Teknis

- Penguasaan dan pengembangan keahlian dibidangnya.
- Inovasi dan kemampuan meningkatkan kualitas di unit kerjanya.

b. Kemampuan Manajerial

- Perencanaan.
- Memikirkan dan memprogramkan perbaikan.
- Penyesuaian dan pengembangan gagasan baru.

- Menguasai cara memperoleh data yang diperlukan dan bisa mendapatkannya.
 - Memadukan dan menganalisa data informasi yang bermanfaat.
 - Merencanakan sasaran/target dan menentukan program/cara terbaik dalam mencapai sasaran.
- c. Mengorganisasi
- Kemampuan memanfaatkan kecakapan/kemampuan bawahan secara maksimal.
 - Kemampuan melimpahkan tugas dan wewenang (yang seharusnya dilimpahkan pada bawahan) sehingga sasaran dibidangnya tercapai.
 - Gaya dan efektivitas kepemimpinan yang diperlukan.
- d. Koordinasi
- Kemampuan menyelenggarakan pengarahan atau rapat untuk mencapai sasaran yang direncanakan.
 - Kemampuan menggerakkan bawahan untuk mencapai hasil/sasaran.
 - Kemampuan membina bawahan.
 - Kemampuan menyelenggarakan hubungan dengan pihak luar yang terkait dengan lingkup tugasnya.
- e. Pengendalian
- Kemampuan mengendalikan dan pengawasan sehingga tercapai sasaran biaya, mutu dan waktu.
 - Kemampuan untuk mengatasi masalah – masalah yang dihadapi sehingga tercapai sasaran biaya, mutu dan waktu.
 - Pengawasan aspek bisnis di bidangnya
 - Ketaatan terhadap peraturan/prosedur yang berlaku di perusahaan.
 - Keandalan dalam pelaksanaan tugas.
 - Kemampuan memperjuangkan kepentingan perusahaan untuk mencapai hasil yang maksimal.
 - Rasa tanggung jawab terhadap perusahaan.

- Kemampuan menjaga citra perusahaan.
- Kemampuan menggunakan wewenang secara proporsional untuk kepentingan perusahaan.

3. Penilaian Pegawai Profesional/Fungsional

a. Kemampuan Teknis

- Penguasaan keahlian teknis sesuai dengan keahliannya.
- Kemampuan bekerja sesuai dengan persyaratan yang diperlukan.
- Kemampuan mengembangkan wawasan baru sesuai dengan fungsi/keahliannya.

b. Kemampuan Manajerial

- Perencanaan
 - 1) Kemampuan membuat rencana kegiatan.
 - 2) Kemampuan menyediakan saran pendukung dalam rangka pengaturan pekerjaan.
- Mengorganisasi
Kemampuan mengatur tugas sesuai dengan fungsi.
- Pengendalian
 - 1) Kualitas dan kuantitas hasil kerja.
 - 2) Kemandirian (campur tangan atasan pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaannya).

c. Sikap

- Ketaatan terhadap peraturan/prosedur yang berlaku di perusahaan.
- Keandalan dalam melaksanakan tugas.
- Kemampuan memperjuangkan kepentingan perusahaan.
- Kemampuan memiliki prioritas antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga/pribadi.
- Kemampuan menjaga citra perusahaan.
- Kemampuan menggunakan kewenangan secara proporsional untuk kepentingan perusahaan.

Dari semua faktor-faktor yang diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja pegawai, ada beberapa hal yang belum masuk dalam faktor kegiatan dan aspek yang dinilai yaitu :

1. Kekuatan/kelemahan yaitu :

Catatan tambahan mengenai pegawai yang dinilai, meliputi kekuatan/kelemahan berkaitan dengan penugasan saat ini.

2. Inovasi/ karya yang dapat diaplikasikan dan bermanfaat bagi perusahaan, misalnya :

- a. Perbaiki prosedur dan instruksi kerja.
- b. Perbaiki metode kerja
- c. Menemukan sistem kerja yang mempercepat/memperbaiki mutu hasil kerja

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja lebih menekankan pada kualitas kerja pegawai dari mulai prestasi kerja, sikap, dan keahlian baik keahlian manajerial maupun *professional*. Nampak bahwa Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sangat mementingkan kualitas hasil kerja pegawainya. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi dan keahlian yang ada pada dirinya.

2.8. Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Menurut **Wahyudi (2002;122)**, kriteria penilaian prestasi kerja memenuhi beberapa syarat yaitu :

1. Relevan, karena penilaian prestasi kerja dilakukan terhadap uraian pekerjaan yang telah dibebankan pada pegawai yang dinilai bukan pada pekerjaan lainnya yang bukan menjadi tugas dan tanggung jawab pegawai yang bersangkutan, kecuali bila ada tugas tambahan terhadap seorang pegawai, tugas tambahan itu ikut dinilai.
2. Akseptabel, artinya bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat diterima, karena memberikan kesempatan pada pegawai yang

bersangkutan untuk mengajukan keberatan bila merasa tidak sesuai dengan kemampuan atau prestasi kerja yang telah dilakukannya.

3. Reliabel, penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat dipercaya karena berdasarkan tolak ukur yang telah ditetapkan.
4. Sensitive, penilaian prestasi kerja cukup sensitif karena dapat dibedakan pegawai yang efektif atau tidak, baik sekali, cukup, kurang sekali.

Sistem penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara sistematis, hati – hati, dan adanya kerjasama antar semua pihak. Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Sistem penilaian prestasi kerja pegawai berjalan efektif karena telah memenuhi beberapa syarat atau kriteria suatu penilaian kerja yang efektif seperti: relevan, reliabel, akseptabel, sensitive dan praktis. Disamping itu karena terpeliharanya obyektivitas penilaian prestasi kerja, hal ini tercermin dalam kegiatan penilaian prestasi kerja itu sendiri yang dipimpin atasan langsung pegawai masing-masing divisi karena atasanlah yang lebih mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh pegawai baik tingkat disiplin kerja, kualitas kerja dan lainnya.
2. Pelaksanaan yang dilakukan dalam penilaian prestasi kerja pegawai lebih menekankan pada kualitas kerja pegawai dari mulai prestasi kerja, potensi, sikap dan keahlian manajerial maupun *professional*. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi dan keahlian yang ada pada dirinya.

2.9. Metode Penilaian Kinerja

Menurut **Mondy & Noe (2005:163)**, ada 7 metode penilaian kinerja yaitu :

1. *Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur

tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. ***Critical Incidents***

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. ***Essay***

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. ***Work standard***

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. ***Ranking***

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi

dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. *Forced distribution*

Penilai harus “memasukan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

2.10. Hambatan Penilaian Kinerja

Menurut **Mondy & Noe (2005:190)** masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

1. **Kurangnya objektivitas**

Salah satu kelemahan metode penilai kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-

faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

2. Bias “Halo error”

Bias “Halo error” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

3. Terlalu “longgar” / terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya.

Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

4. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan memberi nilai tengah (*Central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

5. Bias perilaku terbaru

Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*), perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

6. Bias pribadi (*stereotype*)

Pengawas yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilain kinerja.

2.11. Solusi Untuk Mengatasi Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Untuk mengatasi hambatan dalam penilaian kinerja sebaiknya dikaji terlebih dahulu permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan sehingga dalam menentukan solusi perusahaan tidak salah mengambil keputusan yang dapat berdampak buruk terhadap perusahaan itu sendiri. Ada beberapa langkah dalam menentukan solusi, yaitu :

- a) **Langkah 1** : Pelajari dan pahami potensi masalah dan solusi (seperti klarifikasi standar) untuk setiap masalah. Pemahaman terhadap masalah dapat membantu kita menghindarinya.
- b) **Langkah 2** : Gunakan perangkat penilaian yang benar. Setiap perangkat memiliki pro dan kontra masing – masing. Misalnya, metode peringkat menghindari kecenderungan terpusat tapi dapat menyebabkan perasaan tidak enak ketika kinerja karyawan pada kenyataannya “tinggi” seluruhnya; dan metode peringkat dan distribusi buatan keduanya memberikan peringkat relatif tidak absolut.
- c) **Langkah 3** : Latihlah penilai untuk mengurangi kesalahan peringkat seperti *efek halo*, kelonggaran, dan kecenderungan terpusat.
- d) **Langkah 4** : Menyimpan catatan harian dengan melaksanakan program pelatihan khusus mengenai penyimpanan catatan harian. Program ini menjelaskan peran kejadian kritis, dan bagaimana para penilai dapat menyusun kejadian ini kedalam suatu catatan harian atau *file* kejadian, untuk menggunakannya kemudian sebagai referensi untuk penilaian bawahan. Lalu sesi praktik, diikuti dengan umpan balik dan diskusi kelompok ditujukan untuk menegaskan pentingnya catatan kejadian positif maupun negatif.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek dan Sejarah Perusahaan

3.1.1. Objek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian tugas akhir pada laporan ini adalah Biro Keuangan Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat Jl. Diponegoro No. 22, Bandung.

3.1.2. Sejarah Perusahaan

A. Latar Belakang

Terselenggaranya *Good Governance* merupakan prasyarat utama dalam memujudkan pemerintah yang aspiratif, mengutamakan kepentingan rakyat banyak dan berkeadilan. Dalam rangka itu, diperlukan pengembangan dan penerapan system pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur dan *legimate* agar pendayagunaan pemerintah dan pembangunan berjalan secara berdaya guna, berhasil guna, bersih, bertanggungjawab serta bebas KKN.

Salah satu azas penyelenggaraan Negara / pemerintah adalah akuntabilitas. Hal ini sesuai dengan Ketetapan MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme; Undang – Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme; Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah; Undang – Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah; serta Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten / Kota.

Akuntabilitas didefinisikan sebagai perwujudan kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif sesuatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Dalam rangka itu, pemerintah telah menerbitkan Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Inpres tersebut mewajibkan setiap Instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan Negara untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan stratejik yang ditetapkan oleh masing – masing instansi. Pertanggungjawaban dimaksud berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing – masing, lembaga pengawasan dan penilai akuntabilitas, dan akhirnya disampaikan kepada Presiden selaku Kepala Pemerintahan. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), sehingga Biro Keuangan selaku unit kerja di lingkungan Setda Provinsi Jawa Barat perlu melaporkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah kepada pihak yang memiliki wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

B. Dasar Hukum

- 1) Ketetapan MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
- 2) Undang – undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah;
- 3) Undang – undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;

- 4) Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89);
- 5) Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- 6) Peraturan Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Penyusunan Penetapan Kinerja dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- 7) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- 8) Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 20 Tahun 2008 tentang Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat;
- 9) Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 29 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

3.1.3. Visi dan Misi

Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan. Visi merupakan cara pandang jauh kedepan kemana instansi pemerintahan harus dibawa agar dapat eksis, aspiratif, dan inovatif. Visi Biro Keuangan Setda Provinsi Jawa Barat untuk 5 (lima) tahun ke depan dirumuskan dalam rangka menunjang Visi Setda Provinsi Jawa Barat dan Rencana Strategik tersebut mencakup komponen Visi, Misi, Tujuan dan sasaran serta cara mencapainya (Kebijakan dan Program).

Rumusan Visi Biro Keuangan Setda Provinsi Jawa Barat yaitu :
“Menjadikan Biro Keuangan Sebagai Pusat Pengendalian dan Pengelolaan Keuangan Yang *Profesional* dan Sumber Informasi Keuangan Daerah Yang Handal”.

Visi ini dimaksudkan untuk memujudkan Biro Keuangan Setda Provinsi Jawa Barat menjadi unit kerja yang menunjang pelaksanaan Rencana Strategis Sekretariat Daerah. Sejalan dengan paradigm Pemerintah dalam era reformasi, perlu dilakukan upaya dalam menyiasati perubahan struktur dan kultur. Untuk itu Biro Keuangan dituntut agar senantiasa meningkatkan kinerja dan profesionalisme serta proaktif melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Untuk mewujudkan Visi Biro Keuangan, harus dilaksanakan misi agar hasil yang diperoleh di masa yang akan datang dapat mendorong pencapaian visi tersebut, sehingga ditetapkan Misi Biro Keuangan sebagai berikut :

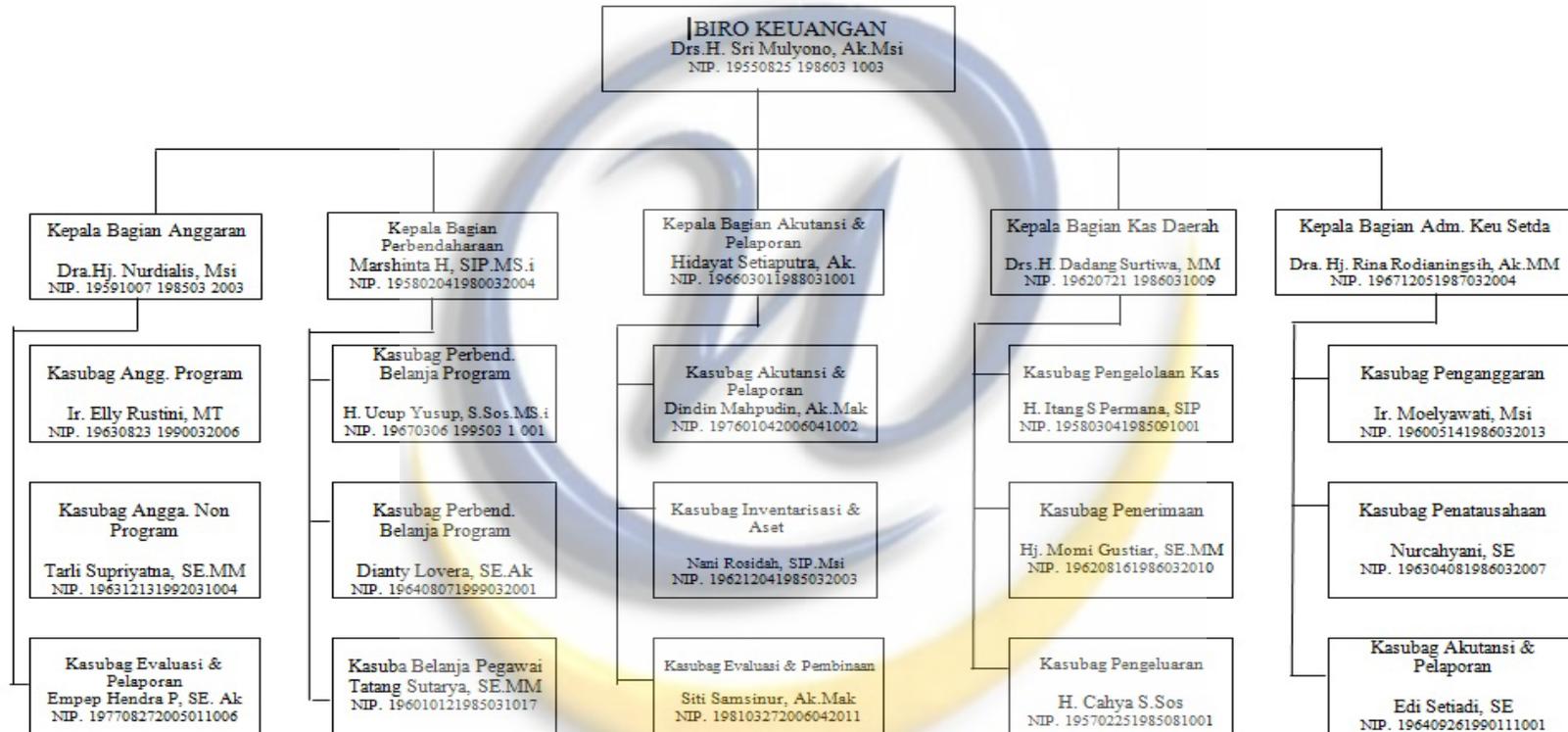
- 1) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pengelola keuangan.
- 2) Meningkatkan kualitas sistem pengendalian, pengelolaan dan informasi keuangan daerah dalam rangka mewujudkan pelayanan prima.
- 3) Meningkatkan proses penyusunan APBD yang aspiratif, transparan dan akuntabel yang berorientasi kepada anggaran kinerja.
- 4) Meningkatkan akuntabilitas pengelolaan dan pertanggungjawaban APBD.

3.1.4. Struktur Organisasi

Gambar 3.1

Struktur Organisasi Biro Keuangan

STRUKTUR ORGANISASI BIRO KEUANGAN



Sumber : Biro Keuangan Setda Provinsi Jawa Barat

3.1.5. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, kedudukan Sekretariat Daerah adalah unsur pembantu pimpinan Pemerintah Provinsi dan dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Kedudukan Sekretariat Daerah yang demikian mengukuhkan posisi Sekretariat Daerah sebagai unsur *auxiliary staff* yang memberikan dukungan *pelayanan internal (internal service)* kepada Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Unit Pelaksana Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan melaksanakan *pelayanan langsung kepada masyarakat (external service)*.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan administrative kepada seluruh Satuan Perangkat Daerah dengan fungsi sebagai berikut :

- a. Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Provinsi, dalam hal ini Sekretariat Daerah sebagai coordinator perumusan kebijakan yang bersifat strategis.
- b. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
- c. Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana Pemerintah Provinsi.
- d. Pengkoordinasian staf terhadap semua kegiatan yang diselenggarakan dan dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Gubernur sesuai tugas dan fungsinya.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang demikian, dapat disimpulkan bahwa Sekretariat Daerah adalah :

- a. Koordinator perumusan kebijakan strategis di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (Dinas, Lembaga Teknis dan Unit Pelaksana Daerah).
- b. Penyelenggara *pelayanan internal (internal service)* dan *pelayanan eksternal (external service)* dibidang administrasi pemerintahan provinsi.

- c. Penyelenggara *pelayanan internal (internal service)* dan *pelayanan eksternal (external service)* dibidang pengelolaan aparatur pemerintahan provinsi.
- d. Penyelenggara *pelayanan internal (internal service)* dan *pelayanan eksternal (external service)* dibidang pengelolaan keuangan pemerintahan provinsi.
- e. Penyelenggara *pelayanan internal (internal service)* dan *pelayanan eksternal (external service)* dibidang pengelolaan logistic pemerintahan provinsi

Berdasarkan kedudukan, tugas pokok dan fungsi tersebut, kedudukan, tugas pokok dan fungsi Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat adalah :

- a. Koordinator perumusan kebijakan strategis bidang keuangan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
- b. Penyelenggara *pelayanan internal (internal service)* pengelolaan keuangan yang meliputi pengajuan, pencairan, pembebanan belanja satuan kerja perangkat daerah (Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Unit Pelaksana Daerah) dan bertindak Bendahara Umum Daerah (BUD).
- c. Pelaksana Pengelola Keuangan Daerah dan Pelaksana Penatausahaan Keuangan Daerah yang diberikan wewenang untuk melakukan tindakan otorisasi, ordonansi dan verifikasi dibidang keuangan daerah.

3.2. Metodologi Penelitian

Dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, dilakukan metode penelitian deskriptif (*descriptive research*). Menurut **Zulganef (2008:11)** yang dimaksud penelitian *descriptive*: “Adalah penelitian yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu, tidak memilah-milah atau mencari faktor-faktor atau variabel tertentu.”

Adapun metode yang digunakan untuk memperoleh data tersebut :

1. Penelitian lapangan (*Field Research*)

Penulis melakukan pengamatan langsung pada tempat yang menjadi lokasi penelitian. Menurut **Sumadi Suryabrata (2011:80)** Tujuan penelitian kasus dan penelitian lapangan :“Adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial: individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat.”

Sumber data yang diperoleh melalui :

a. Observasi

Menurut **Nan Lin** yang dikutip **W. Gulo (2002:116)** Yaitu :“Metode pengumpulan data dimana peneliti atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.”

b. Wawancara

Menurut **W. Gulo (2002:119)** Yaitu :“Bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden. Komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya-jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik responden merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal.”

2. Studi kepustakaan

Merupakan pengumpulan sumber informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, catatan kuliah dan sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan judul yang diambil.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Pengambilan keputusan baik dalam rangka pengembangan karir, maupun peningkatan kinerja karyawan sebaiknya dilakukan dengan sebaik – baiknya karena akan berpengaruh dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah proses pelaksanaan penilaian kinerja di setda jabar.

4.1.1. Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja di Setda Jabar

1. Penilai I atau atasan langsung dari setiap karyawan mengisi formulir penilaian prestasi kerja setiap karyawan (contoh formulir penilaian prestasi kerja karyawan dapat dilihat di lampiran 2)
2. Formulir yang telah diisi oleh Penilai I dilaporkan kepada Penilai II untuk dikaji dan di periksa kembali apabila ada kesalahan dalam menilai karyawan.
3. Setelah Penilai I dan Penilai II mengkaji formulir yang telah diisi selanjutnya setiap karyawan yang dinilai akan dipanggil untuk mencocokkan apakah isi penilaian prestasi kerja yang karyawan dapatkan sesuai dengan apa yang karyawan harapkan, dalam hal ini pembicaraan hanya antara Penilai II dan karyawan langsung yang dinilai.
4. Setelah melakukan pembicaraan antara kedua belah pihak maka formulir penilaian prestasi kerja tersebut akan diserahkan ke bagian SDM atau kepegawaian yang pada akhirnya akan menghasilkan output berupa prestasi kerja karyawan apakah prestasi kerjanya baik atau buruk.

4.1.2. Pihak – Pihak Yang Melaksanakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Petugas penilai prestasi kerja pegawai dilakukan oleh :

1. Penilai I, yaitu atasan langsung dari pegawai yang dinilai dan berkewajiban untuk melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap setiap bawahan dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a) Penilai baru dapat menilai apabila telah membawahi bawahan yang bersangkutan sekurang – kurangnya 6 (enam) bulan, apabila kurang dari 6 (enam) bulan, maka penilai 1 wajib mengkonfirmasi kepada atasan langsung sebelumnya dari pegawai yang dinilai.
 - b) Penilai I wajib mengisi dan memelihara buku catatan penilaian. Dalam buku catatan penilai tersebut dicatat tingkah laku/tindakan bawahan yang menonjol, baik positif maupun yang negatif.
2. Penilai II, yaitu atasan langsung dari penilai I dan berkewajiban untuk :
 - a) Membicarakan hasil penilaian I baik dengan pegawai yang dinilai maupun dengan Penilai I, apabila ada perbedaan pendapat antara pegawai yang dinilai dengan Penilai I, Penilai II dapat menurunkan dan menaikkan hasil Penilai I sesuai dengan kesimpulannya sesuai pembicaraan kedua belah pihak atau berdasarkan pengamatan dan penilaiannya.
 - b) Mengubah hasil penilaian Penilai I, apabila Penilai II mempunyai cukup alasan untuk menaikkan/menurunkan hasil penilaian Penilai I, dengan ketentuan Penilai II mendiskusikan terlebih dahulu dengan Penilai I. Perubahan nilai ini dicantumkan dalam penilaian yang bersangkutan dengan mencoret nilai yang lama dan mencantumkan nilai yang baru. Nilai lama yang dicoret itu harus tetap dapat dibaca. Setiap coretan diparaf oleh Penilai II.

Dasar dari penilaian prestasi kerja adalah uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dilakukan dalam melakukan tugasnya sehari – hari baik itu yang berupa tugas pokok maupun tugas tambahan.

Tugas pokok adalah tugas yang menjadi tanggung jawab dan target tugas pegawai dalam periode penilaian tertentu. Sedangkan tugas tambahan adalah uraian tentang tugas diluar tugas yang ditetapkan di dalam uraian jabatan yang menjadi tanggung jawab pegawai dalam periode penilaian tertentu. Uraian tugas ini dijadikan tolak ukur untuk mengukur tugas dan kewajiban pegawai.

Adapun kriteria penilaiannya ada sebagai berikut :

1. Kurang : Pencapaian s/d 60% dari tugas pokok.
2. Cukup : Pencapaian 61% s/d 80% dari tugas pokok.
3. Baik : Pencapaian 81% s/d 100% dari tugas pokok.
4. Sangat Baik : Pencapaian 100% lebih cepat, efektif dan efisien serta dapat mendukung tugas – tugas atasan/rekan kerja s/d 15%.
5. Istimewa : Pencapaian lebih dari 100% waktu penyelesaian lebih cepat, efektif dan efisien lebih tinggi serta dapat mendukung tugas – tugas atasan/rekan kerja lebih dari 15%.

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan mengisi formulir penilaian kinerja pegawai. Hasil kerja pegawai didasarkan atas pencapaian sasaran kerja pegawai untuk kurun waktu 1 bulan.

Hasil dari penilaian prestasi tersebut selanjutnya akan diserahkan kepada pimpinan yang bersangkutan untuk dijadikan bahan evaluasi dalam menentukan kinerja dari setiap pegawai yang dinilai.

4.1.3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Tujuan penilaian prestasi kerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut :

1. Alat untuk membantu pegawai dalam mengembangkan dirinya dan menjangkau potensi maksimalnya sebagai pegawai.
2. Alat untuk memperoleh informasi sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Sebagai contoh, pegawai mana yang harus dipromosikan,

dimutasikan, dan siapa yang berhak mendapatkan intensif (premi) lebih dibanding dengan yang lainnya.

4.2. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja yang digunakan adalah *rating scale*. Teknis pelaksanaannya adalah para atasan mengidentifikasi serta menentukan faktor – faktor yang dianggap penting dari tugas – tugas jabatan yang hendak diukur melalui penentuan parameternya. Penilaian ini menggunakan *scoring sheet* yang merupakan alat bantu relatif terhadap *peers*-nya dalam suatu kelompok.

Tabel 4.1
Rating Scale

No.	<i>Rating Scale</i>
1	Kurang
2	Cukup
3	Baik
4	Sangat Baik
5	Istimewa

Sumber : Setda Jabar

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa metode yang digunakan oleh perusahaan dalam mengidentifikasi serta menentukan faktor – faktor yang dianggap penting dan diukur dalam teknis pelaksanaan penilaian kinerja karyawan adalah metode *rating scale*. Adapun faktor – faktor penilaian kinerja yang dinilai pada setiap karyawan oleh atasannya adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrong orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Penilaian menilai kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugasnya memenuhi perjanjian bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilaian menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan – peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilaian menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilaian menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

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

8. Kepribadian

Penilaian menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, member kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

Dari poin – poin diatas maka penilai dapat menjadikan dasar penilaian dari setiap karyawan guna mendapatkan hasil atau informasi kinerja setiap karyawannya dengan akurat untuk dijadikan bahan evaluasi di masa yang akan datang.

Berikut ini adalah scoring sheet yang digunakan di Setda Jabar :

Tabel 4.2

Instrumen Pengukuran Kinerja

Bulan : **September**

Tahun : **2012**

Instansi : **SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA BARAT**

NO	PEJABAT YANG MENILAI	PEJABAT YANG DINILAI
1.	Nama :	Nama :
2.	NIP :	NIP :
3.	Pangkat/Gol/Ruang :	Pangkat/Gol/Ruang :
4.	Jabatan :	Jabatan :
5.	Unit Kerja :	Unit Kerja :

Tugas pokok pejabat yang dinilai :

1. Menyusun Bahan Kebijakan Dana Perimbangan.
2. Menyusun Bahan Fasilitasi Pengelolaan Dana Perimbangan.
3. Menyusun Bahan Pedoman Pengelolaan Dana Perimbangan.
4. Menyusun Bahan Telaahan staf, pengkajian, pemecahan masalah dan bahan pertimbangan kebijakan.
5. Menyusun Bahan Pelaksanaan Fasilitasi Pengelolaan Dana Perimbangan.
6. Menyusun Bahan Laporan Fasilitasi Perimbangan Keuangan
7. Melaksanakan Koordinasi dengan unit kerja terkait.

A. PERILAKU KERJA

NO	ASPEK YANG DINILAI	PROPORSI POTONGAN TAMBAHAN PENGHASILAN (TP) BERBASIS KINERJA (%)						NILAI			
1.	Hadir terlambat tanpa ijin.	Akumulasi keterlambatan 0 (nol) jam dalam 1 (satu) bulan.	5	Akumulasi keterlambatan kurang dari 2 (dua) jam dalam 1 (satu) bulan.	3	Akumulasi keterlambatan 2 (dua) - 4 (empat) jam dalam 1 (satu) bulan.	2	Akumulasi keterlambatan lebih dari 4 (empat) jam - 7 (tujuh) jam 30 menit dalam 1 (satu) bulan.	1	Akumulasi keterlambatan lebih dari 7 (tujuh) jam 30 menit dalam 1 (satu) bulan.	0
2.	Pulang lebih cepat tanpa ijin.	Akumulasi pulang lebih cepat 0 (nol) jam dalam 1 (satu) bulan.	5	Akumulasi pulang lebih cepat kurang dari 2 (dua) jam dalam 1 (satu) bulan.	3	Akumulasi pulang lebih cepat 2 (dua) - 4 (empat) jam dalam 1 (satu) bulan.	2	Akumulasi pulang lebih cepat dari 4 (empat) - 7 (tujuh) jam 30 menit dalam 1 (satu) bulan.	1	Akumulasi pulang lebih cepat lebih dari 7 (tujuh) jam 30 menit dalam 1 (satu) bulan.	0
3.	Tidak masuk kerja tanpa ijin.	0 hari dalam 1 (satu) bulan	10	1 (satu) hari dalam 1 (satu) bulan.	2.5	2 (dua) hari dalam 1 (satu) bulan.	1	Di atas 2 hari dalam 1 (satu) bulan		0	
4.	Tidak melaksanakan tugas/perintah kedinasan dari atasan tanpa alasan.	0 kali dalam 1 (satu) bulan.	10	1 (satu) kali dalam 1 (satu) bulan.	5	2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.	2.5	3 (tiga) kali dalam 1 (satu) bulan.	1	Di atas 3 kali dalam 1 (satu) bulan.	0
5.	Dikenakan hukuman disiplin sesuai PP No. 53 Tahun 2010*.	Tidak mendapatkan sanksi hukuman disiplin.	10	Mendapatkan hukuman disiplin teguran lisan.	5	Mendapatkan hukuman disiplin teguran tertulis.	2.5	Mendapatkan hukuman disiplin pernyataan tidak puas secara tertulis.	1	Mendapatkan hukuman disiplin sedang.	0
Jumlah Proporsi Potongan TP (A)											

* Penerapan proporsi tambahan penghasilan (TP) PNS/CPNS yang dikenai sanksi sesuai PP 53 Tahun 2010 sebagaimana dimaksud angka 5 berlaku hanya pada penjatuhan hukuman disiplin dimaksud.

B. PRESTASI KERJA

NO	ASPEK YANG DINILAI	PROPORSI TAMBAHAN PENGHASILAN (TP) BERBASIS KINERJA					NILAI
		20	15	10	5	0	
1.	Pelaksanaan Tugas Pokok	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas pokok sebanyak 23 hari atau lebih dalam 1 (satu) bulan*.	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas pokok sebanyak 22 hari dalam 1 (satu) bulan*.	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas pokok sebanyak 21 hari dalam 1 (satu) bulan*.	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas pokok sebanyak 20 hari dalam 1 (satu) bulan*.	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas pokok sebanyak 19 hari atau kurang dalam 1 (satu) bulan*.	
2.	Pelaksanaan Tugas Tambahan	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas tambahan sebanyak 10 (sepuluh) kegiatan atau lebih dalam 1 (satu) bulan.	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas tambahan sebanyak 9 (sembilan) kegiatan dalam 1 (satu) bulan.	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas tambahan sebanyak 8 (delapan) kegiatan dalam 1 (satu) bulan.	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas tambahan sebanyak 7 (tujuh) kegiatan dalam 1 (satu) bulan.	Melaksanakan aktifitas kegiatan yang merupakan tugas tambahan sebanyak 6 (enam) kegiatan atau kurang dalam 1 (satu) bulan.	
3.	Persentase penertiban SP2D terhadap Anggaran Kas yang tercantum dalam DPA Kegiatan yang dikelola oleh Sekretariat/ Bagian/Bidang/UPTD/UPB/Balai.	Persentase SP2D terhadap Anggaran Kas yang tercantum dalam DPA Kegiatan yang dikelola oleh Bagian/ Bidang/Sekretaris mencapai 95%-100%.	Persentase SP2D terhadap Anggaran Kas yang tercantum dalam DPA Kegiatan yang dikelola oleh Bagian/ Bidang/Sekretaris mencapai 90%-94%.	Persentase SP2D terhadap Anggaran Kas yang tercantum dalam DPA Kegiatan yang dikelola oleh Bagian/ Bidang/Sekretaris mencapai 85%-89%.	Persentase SP2D terhadap Anggaran Kas yang tercantum dalam DPA Kegiatan yang dikelola oleh Bagian/ Bidang/Sekretaris mencapai 75%-84%.	Persentase SP2D terhadap Anggaran Kas yang tercantum dalam DPA Kegiatan yang dikelola oleh Bagian/ Bidang/Sekretaris mencapai kurang dari 75%.	
4.	Ketepatan waktu penyampaian SPJ.	Ketepatan waktu penyampaian SPJ tanggal 10 atau kurang pada bulan sebelumnya.	Ketepatan waktu penyampaian SPJ tanggal 11 pada bulan sebelumnya.	Ketepatan waktu penyampaian SPJ tanggal 12 pada bulan sebelumnya.	Ketepatan waktu penyampaian SPJ tanggal 13 pada bulan sebelumnya.	Ketepatan waktu penyampaian SPJ tanggal 14 atau lebih pada bulan sebelumnya.	
5.	Ketepatan waktu penyampaian laporan harian.	Ketepatan waktu penyampaian laporan harian tanggal 1 pada bulan berikutnya.	Ketepatan waktu penyampaian laporan harian tanggal 2 pada bulan berikutnya.	Ketepatan waktu penyampaian laporan harian tanggal 3 pada bulan berikutnya.	Ketepatan waktu penyampaian laporan harian tanggal 4 pada bulan berikutnya.	Ketepatan waktu penyampaian laporan harian tanggal 5 pada bulan berikutnya.	
Jumlah Proporsi Potongan TP (B)							

* 1 (satu) hari Libur Nasional dihitung sebagai 1 aktivitas kegiatan.

(Sumber Biro Keuangan Setda Jabar)

Dari *scoring sheet* diatas dapat diketahui sejauh mana perilaku kerja dan prestasi kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok, dan dari *scoring sheet* diatas

juga dapat dijadikan sebagai acuan/tolak ukur untuk pegawai dalam mendapatkan tambahan penghasilan apabila pegawai yang bersangkutan mempunyai perilaku kerja dan prestasi kerja yang baik (untuk contoh instrument pengukuran kinerja yang telah diisi dapat dilihat di lampiran 2). Adapun cara perhitungan tambahan penghasilan pegawai sebagai berikut :

JUMLAH PROPORSI TAMBAHAN PENGHASILAN

Jumlah Proporsi Tambahan TP aspek Perilaku Kerja (A) : -
 Jumlah Proporsi Tambahan TP aspek Prestasi Kerja (B) : - +
 Jumlah total proporsi tambahan TP : -

JUMLAH TAMBAHAN PENGHASILAN YANG DIBAYARKAN

Jml TP yang dibayarkan langsung per bulan	: Jml TTP Minimal = Rp. =			
Jml TP yang dibayarkan berbasis kinerja	: Jml TP Maks. - TP Min. = Rp. =	X	Jml nilai proporsi TP yang diperoleh - % = Rp. =	

Tanda tangan pejabat yang menilai :	Tanda tangan pejabat yang dinilai :
-------------------------------------	-------------------------------------

(Sumber Biro Keuangan Setda Jabar)

Dari *scoring sheet* pada tabel 4.2 (A dan B) dapat diakumulasikan nilai dari seorang pegawai yang nantinya akan dihitung menjadi tambahan penghasilan bagi pegawai apabila pegawai tersebut mempunyai prestasi kerja yang baik.

4.3. Hambatan dan Solusi dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

4.3.1. Hambatan yang Timbul dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Hambatan – hambatan yang timbul dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi kerja yaitu :

1. Kurangnya objektivitas dalam menilai karyawan. Dalam metode rating scale, faktor – faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor – faktor yang sulit untuk diukur, misalnya ada karyawan yang sikapnya kurang baik padahal karyawan tersebut mempunyai kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sehingga dalam melakukan penilaian kinerja akan menjadi sulit karena faktor – faktor diatas.
2. Bias perilaku terbaru. Penilai biasanya mengingat kinerja karyawannya pada saat akan melakukan proses penilaian kinerja, perilaku – perilaku/ pencapaian terbaru dari karyawan biasanya lebih mudah diingat. Oleh karena itu perilaku/pencapaian karyawan yang terdahulu biasanya tidak diingat oleh penilai sehingga pada saat penilaian kinerja prestasi kerja karyawan yang terdahulu biasanya tidak termasuk ke dalam penilaian.

4.3.2. Solusi yang Dilakukan untuk Mengatasi Masalah dalam Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam penilaian prestasi kerja, telah dilakukan usaha-usaha sebagai berikut:

1. Mengadakan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para penilai sehingga diharapkan penilai dapat lebih memahami cara-cara melakukan penilaian tanpa harus melibatkan pendapat pribadi dan perasaannya agar dihasilkan penilaian yang bersifat objektif.

2. Merancang metode penilaian prestasi kerja sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan sehingga penilaian prestasi kerja dapat dilakukan secara efektif. Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan tidak seluruhnya mengadopsi metode penilaian yang ada dalam teori yang dikemukakan oleh para ahli (seperti yang diuraikan dalam BAB II) tetapi hanya menggunakan gabungan metode tradisional dan metode moderen dimana penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan mulai dari jenjang tertinggi sampai jenjang terendah. Hal ini bisa dibuktikan dengan adanya pengklasifikasian formulir evaluasi prestasi kerja pegawai bagi jenjang staf, jenjang manajerial dan fungsional.

Disamping itu proses penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja telah dilakukan dengan akurat. Hal ini dapat mendukung tercapainya tujuan prestasi kerja yang telah ditetapkan. Meskipun dalam prakteknya mungkin terdapat berbagai permasalahan berkaitan dengan penilai itu sendiri, pegawai yang dinilai maupun standar yang digunakan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Pelaksanaan penilaian kinerja kerja karyawan di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yaitu dilakukan oleh atasan langsung (Penilai I dan Penilai II) dimana setiap atasan tersebut diharuskan untuk menilai dan mengevaluasi hasil dari penilaian kinerja karyawannya dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi kerja karyawan agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien.
2. Metode yang digunakan di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat adalah metode *rating scale*, yaitu metode dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor – faktor kinerja (*performance factor*). Faktor – faktor yang menjadi dasar penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, dan kepribadian. Faktor – faktor tersebut dapat membantu penilai dalam melakukan penilaian agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan penilaian kinerja kerja karyawannya.
3. Hambatan – hambatan yang terjadi dalam melaksanakan penilaian kinerja kerja karyawan di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat adalah :
 - a. Kurangnya Objektivitas
 - b. Bias perilaku terbaru

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang diperoleh dari perusahaan, saran yang dapat diajukan penulis dalam menyelesaikan masalah – masalah yang terjadi di dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya penilai melakukan penilaian secara objektif jangan sampai karena kepribadian salah satu karyawan yang tidak disukai oleh penilai menjadi hambatan untuk pegawai dalam mencapai penilaian prestasi kerja yang baik, selain itu seharusnya penilaian untuk faktor – faktor seperti kepribadian, perilaku, dan loyalitas sebaiknya diatur dalam sebuah peraturan sehingga karyawan dapat memahami bahwa faktor – faktor tersebut akan mempengaruhi terhadap penilaian prestasi kerja karyawan itu sendiri.
2. Seharusnya penilai mempunyai catatan harian untuk dijadikan pegangan/patokan dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan di kemudian hari, sehingga hal – hal yang pernah terjadi atau pencapaian karyawan yang pernah diraih ada dalam catatan tersebut, sehingga penilaian prestasi kerja karyawan dapat berjalan secara objektif.
3. Metode yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja di perusahaan sebaiknya meniru atau mengaplikasikan dari teori – teori yang telah dikemukakan oleh para ahli terdahulu, sehingga dalam melakukan penilaian prestasi kerja dapat berjalan dengan baik, efektif, dan efisien.