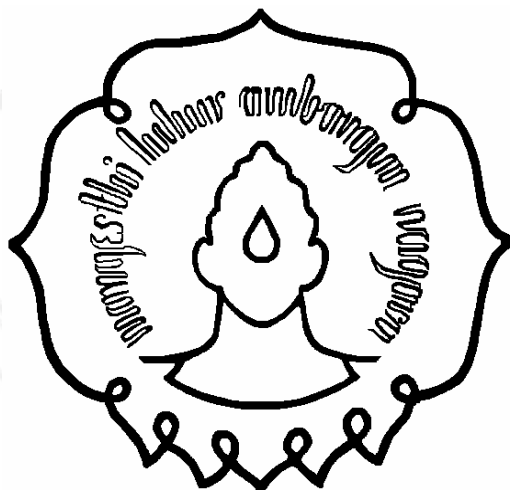


**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
PUSKESMAS DEMANGAN KECAMATAN TAMAN KOTA MADIUN**



SKRIPSI

Oleh :
BRILLIAN ROSY
NIM K7405038

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2009

**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS
DEMANGAN KECAMATAN TAMAN KOTA MADIUN**

Oleh:

BRILLIAN ROSY

NIM K7405038

SKRIPSI

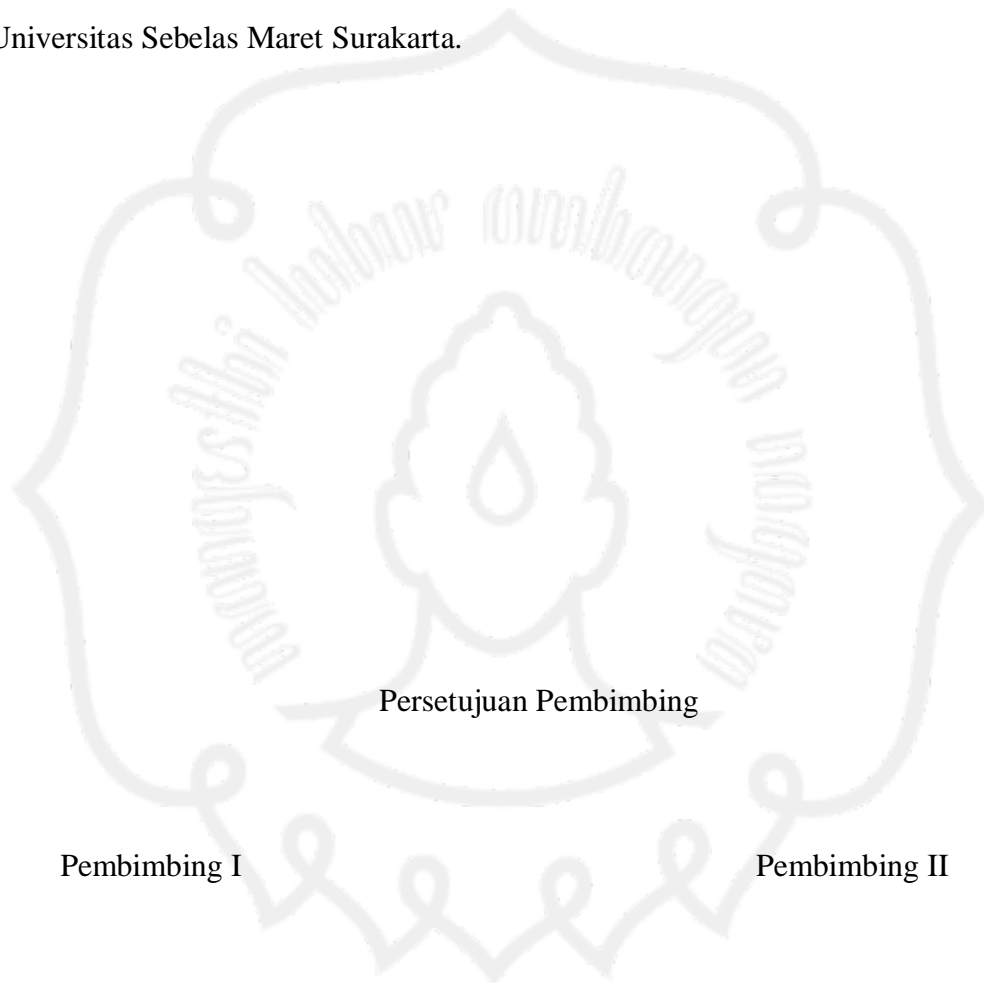
**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat mendapatkan gelar Sarjana
Pendidikan Program Pendidikan Ekonomi Bidang Keahlian Khusus
Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan
Ilmu Pengetahuan Sosial**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2009

PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi Program Pendidikan Ekonomi BKK Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.



Persetujuan Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Ign. Wagimin, M. Si

NIP. 130 530 073

Dra. Tri Murwaningsih, M. Si

NIP. 132 014 459

PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta dan diterima untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Pada hari :

Tanggal :

Tim Penguji Skripsi:

	Nama Terang	Tanda Tangan
Ketua	: Dra. C. Dyah S. I, M. Pd.
Sekretaris	: Andre Rahmanto, S.sos, M.si
Anggota I	: Drs. Ign. Wagimin, M. Si
Anggota II	: Dra. Tri Murwaningsih, M. Si.

Disahkan oleh:

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sebelas Maret

Dekan,

Prof. Dr. M. Furqon H., M. Pd.

NIP. 19600727 198709 1 001

ABSTRAK

Brilliant Rosy. **PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DEMANGAN KECAMATAN TAMAN KOTA MADIUN**. Skripsi. Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret Surakarta, Agustus 2009.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun; 2) Mengetahui faktor-faktor yang menghambat penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun; dan 3) Mengetahui upaya mengatasi hambatan dalam penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun.

Bentuk penelitian yang digunakan adalah kualitatif, sedangkan metode yang digunakan metode deskriptif dengan strategi tunggal terpancang. Sumber data yang digunakan terdiri dari informan, tempat dan peristiwa, dan dokumen. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampel bertujuan (*purposive sampling*) dan teknik bola salju (*Snowball Sampling*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Untuk mengukur validitas data digunakan triangulasi data dan triangulasi metode. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja para pegawai Puskesmas Demangan, selain itu juga sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian. Kepala Puskesmas Demangan mengupayakan penilaian kinerja pegawai dengan cara tersendiri, berbeda dengan penilaian yang digunakan puskesmas lain di kota Madiun. Penilaian yang digunakan tidak mengacu pada penggunaan DP3 sebagai penilaian kinerja pegawai, namun memfokuskan pada unsur penilaian secara informal yang digunakan untuk penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu.

Berikut ini pelaksanaan penilaian kinerja: Penilaian diadakan setiap satu tahun sekali, tempat penilaian dilakukan ditempat pegawai melakukan segala aktivitas pekerjaannya. Standart penilaian dibagi menjadi 3 tingkatan nilai yaitu: melampaui ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi. Unsur-unsur yang dinilai terdiri dari prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran dan kerja sama. Metode penilaian adalah metode *checklist*. 2) Faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun: a) Penilaian kurang objektif, b) Kurang adanya komunikasi; 3) Upaya-upaya yang dilakukan guna mengatasi hambatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai: a) Melakukan pemeriksaan ulang hasil penilaian, b) Menciptakan komunikasi yang lebih baik

MOTTO

Tuhanku, Lapangkanlah untukku Dadaku, Mudahkanlah untukku Urusanku, dan
Lepaskanlah kekakuan dari Lidahku, Supaya mereka mengerti Perkataanku.

(Q.S. Thaha:25-28)

Belajar bagaimana cara belajar adalah keahlian terpenting dalam hidup

(Penulis)



PERSEMBAHAN



Kupersembahkan skripsi ini kepada :

- 1. Bapak dan Mama tercinta, yang tiada hentinya memberikan doa yang tulus, kasih sayang, dukungan dan semangat.*
- 2. Seorang Kakak tersayang yang turut memberi tauladan bagiku.*
- 3. " someone " yang telah banyak memberi motivasi dan perhatiannya sehingga skripsi ini selesai.*
- 4. Almamaterku 2005 tercinta.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Tuhan YME, karena atas rahmat serta hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Dalam penyusunan skripsi ini mulai dari awal sampai akhir, banyak sekali pihak yang membantu hingga skripsi ini terselesaikan. Untuk itu atas segala bentuk bantuannya, disampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret yang telah memberikan izin mengadakan penelitian.
2. Ketua Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial FKIP UNS yang telah memberikan izin untuk menyusun skripsi.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Pendidikan Ekonomi FKIP UNS yang telah memberikan izin untuk menyusun skripsi.
4. Ketua dan Sekretaris BKK Pendidikan Administrasi Perkantoran FKIP UNS yang telah memberikan izin untuk menyusun skripsi.
5. Drs. Ign.Wagimin M.Si selaku Pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya skripsi ini.
6. Dra. Tri Murwaningsih, M. Si. selaku Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya dan dengan sabar membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Pendidikan Ekonomi BKK PAP FKIP UNS yang telah membantu peneliti dalam pembekalan materi untuk penyusunan skripsi ini.
8. Dr.Ismuduko selaku Kepala UPTD Puskesmas Demangan yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
9. Bapak dan mama yang telah memberikan doa yang tulus, semangat, dukungan dan kepercayaan yang diberikan dalam menjalani pilihan hidupku.
10. Kakaku tersayang... Mas Arma beserta keluarga barunya terima kasih atas dukungannya (maaf aku sudah menghilangkan Laptopmu....)

11. Bapak dan ibu di G'dong terimakasih atas doa dan semangat yang tiada henti yang diberikan kepadaku
12. "Someone" yang selalu menemaniku... yang selalu ada buat aku... terimakasih atas semuanya... terimakasih sudah dipinjami laptop barunya untuk mengerjakan skripsi (andi's...)
13. Teman-teman seperjuangan PAP '05: Lupin, Evi, Ika, Apris, Deffi, Husna, Lala, Septi, Arum, Iyut, Husna, Lilis, Lis, Fanny, Ima, wina, Linda, Nurul, Vina, Mita, Bayu, Angga, Prima, Rangga, Mahmud, Arif, Adit, Wuri, Panji, Fajar terima kasih atas semuanya, banyak hal yang telah kita lalui bersama dan semuanya akan menjadi kenangan yang indah bersama.....
14. Semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini yang peneliti tidak bisa sebutkan satu-persatu, Semoga amal kebaikan semua pihak tersebut mendapatkan imbalan dari Tuhan YME.

Dengan semua kemampuan yang ada, peneliti berusaha menyajikan skripsi ini dalam bentuk yang sebaik mungkin, namun peneliti menyadari masih banyak kekurangan-kekurangannya. oleh karena itu saran dan kritik sangat diharapkan guna kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Surakarta, Agustus 2009

Peneliti

DAFTAR ISI

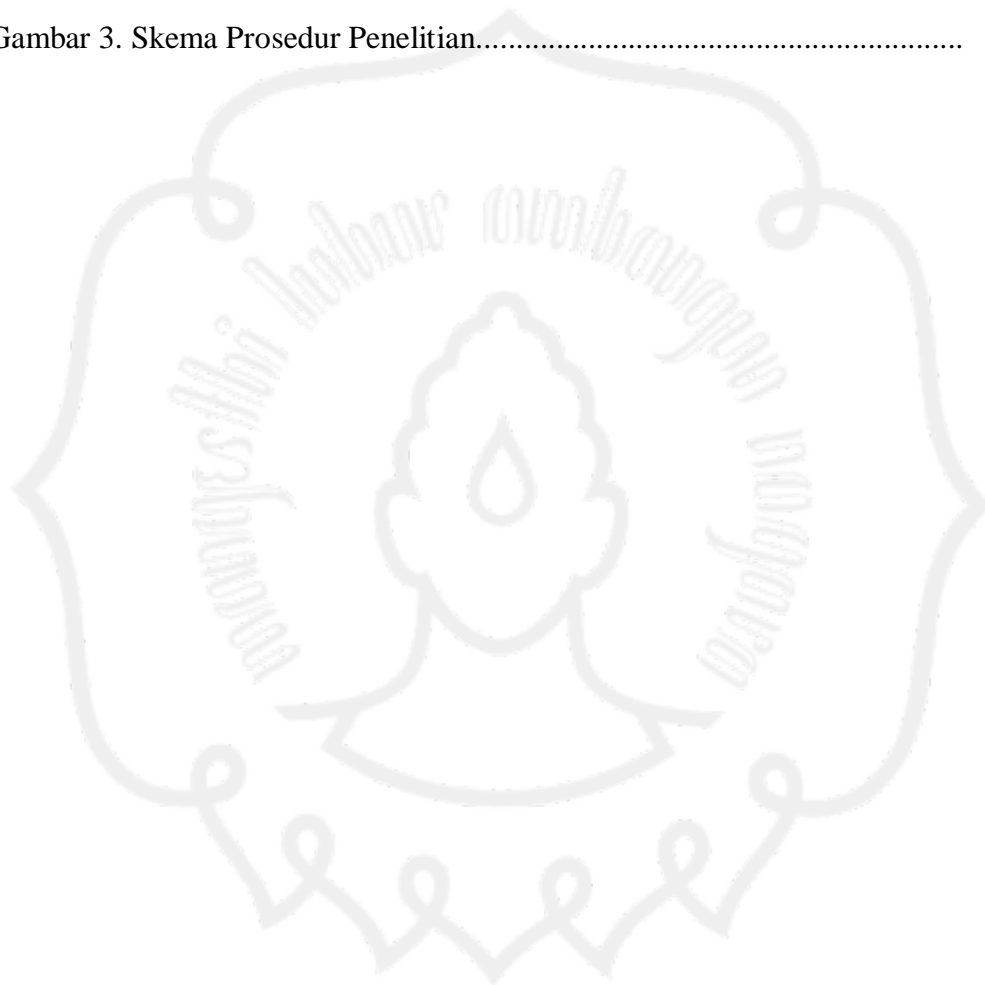
	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN ABSTRAK.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Tinjauan Pustaka.....	5
1. Tinjauan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
a. Pengertian Manajemen.....	5
b. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	6
c. Pengertian Manajemen SDM.....	7
2. Tinjauan tentang Penilaian Kinerja Pegawai.....	8
a. Pengertian Kinerja	8
b. Pengertian Pegawai	9
c. Pengertian Kinerja Pegawai	9

d.	Faktor-faktor Kinerja	10
e.	Pengertian Penilaian Kinerja.....	12
f.	Tujuan Penilaian Kinerja.....	13
g.	Manfaat Penilaian Kinerja.....	14
h.	Ruang Lingkup Penilaian Kinerja.....	17
i.	Dasar Penilaian.....	22
j.	Metode Penilaian Kinerja.....	23
k.	Hambatan dalam Penilaian Kinerja.....	27
l.	Upaya Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja.....	32
3.	Tinjauan Tentang Puskesmas.....	34
a.	Pengertian Puskesmas.....	34
b.	Visi Misi Puskesmas.....	35
c.	Tujuan Puskesmas.....	37
B.	Kerangka Berpikir.....	37
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
A.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	39
B.	Bentuk dan Strategi Penelitian.....	39
C.	Sumber Data.....	40
D.	Teknik Sampling.....	42
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	43
F.	Validitas Data.....	44
G.	Analisis Data.....	45
H.	Prosedur Penelitian.....	46
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
A.	Deskripsi Lokasi Penelitian.....	48
1.	Sejarah Singkat Puskesmas Demangan.....	48
2.	Lokasi Puskesmas Demangan.....	49
3.	Layanan Kesehatan Puskesmas Demangan.....	49
4.	Visi, Misi dan Motto Puskesmas Demangan.....	50

5. Struktur Organisasi Puskesmas Demangan.....	51
6. Uraian Pekerjaan Puskesmas Demangan.....	51
7. Kondisi Pegawai Puskesmas Demangan.....	51
B. Deskripsi Permasalahan Penelitian.....	53
1. Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman kota Madiun.....	53
2. Faktor-faktor yang Menghambat Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan.....	60
3. Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan.....	61
C. Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Teori.....	63
1. Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan.....	63
2. Faktor-faktor yang Menghambat Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan.....	70
3. Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan.....	72
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	
A. Simpulan.....	74
B. Implikasi.....	78
C. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN.....	82

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Skema Kerangka Berpikir.....	38
Gambar 2. Skema Analisi Interaktif.....	46
Gambar 3. Skema Prosedur Penelitian.....	47



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Jadwal Penelitian.....	82
Lampiran 2. Pedoman Wawancara.....	83
Lampiran 3. Field Note.....	85
Lampiran 4. Bagan struktur Organisasi UPTD Puskesmas Demangan.....	91
Lampiran 5. Daftar Hadir (Apel Pagi/Siang) Pegawai Puskesmas Demangan.....	92
Lampiran 6. Daftar Pegawai Negeri Sipil/Honda/Kontrak Puskesmas Demangan.....	93
Lampiran 7. Matrik Beban Tugas Kegiatan Program Gizi Puskesmas Demangan.....	95
Lampiran 8. Daftar Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan.....	96
Lampiran 9. Standar Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan....	97
Lampiran 10. Contoh Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan....	98
Lampiran 11. Peta Kota Madiun.....	99
Lampiran 12. Peraturan Wali Kota Madiun Tentang Rincian Tugas dan Fungsi Dinas Kesehatan.....	100
Lampiran 13. Peraturan Daerah Kota Madiun Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah.....	120
Lampiran 14. Surat Permohonan Ijin Penelitian Puskesmas Demangan.....	127
Lampiran 15. Surat Keterangan Melakukan Penelitian Puskesmas Demangan.....	128
Lampiran 16. Surat Permohonan Ijin Menyusun Skripsi.....	129
Lampiran 17. Surat Permohonan Ijin Research/Try Out.....	130

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan Nasional dilaksanakan dalam rangka membangun manusia Indonesia seutuhnya dan seluruhnya. Membangun manusia Indonesia seutuhnya mengandung maksud bahwa pembangunan manusia Indonesia dilaksanakan secara utuh yang meliputi jasmani dan rohani. Sedangkan membangun masyarakat Indonesia seluruhnya mengandung maksud bahwa masyarakat yang dibangun bukan hanya masyarakat tertentu saja melainkan seluruh masyarakat Indonesia tanpa memandang suku, agama dan ras. Menyadari bahwa tercapainya tujuan pembangunan nasional merupakan kehendak dari seluruh rakyat Indonesia dan dalam rangka menghadapi makin ketatnya persaingan bebas pada era globalisasi, upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan semaksimal mungkin. Dalam hal ini peranan keberhasilan pembangunan kesehatan sangat menentukan. Penduduk yang sehat bukan saja akan menunjang keberhasilan program pendidikan, tetapi juga mendorong peningkatan produktifitas dan pendapatan penduduk. Untuk mempercepat keberhasilan pembangunan kesehatan tersebut diperlukan kebijakan pembangunan kesehatan yang lebih dinamis dan proaktif dengan melibatkan semua sektor terkait, pemerintah, swasta dan masyarakat.

Era reformasi dan dampak persaingan globalisasi mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. Aparatur pemerintah dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan. Reformasi birokrasi saat ini sedang berlangsung di semua lini departemen/lembaga pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Membicarakan tentang aparatur pemerintah yaitu Pegawai

Negeri Sipil (PNS) seakan tak ada habisnya. Mulai dari bagaimana melakukan rasionalisasi mengingat jumlahnya yang sudah terlampau banyak, meningkatkan gaji untuk mencegah praktik korupsi maupun meningkatkan produktivitas yang selama ini boleh dikata masih rendah, sampai dengan rencana penghapusan pensiun.

Menurut Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Taufik Effendi, dalam www.dedixcom.waktu.kinerja.propduktif “Sekarang ini, jumlah PNS sudah mencapai 3,7 juta orang. 55 persen dari total pegawai negeri sipil berkinerja buruk. Para pekerja ini hanya mengambil gajinya tanpa berkontribusi berarti terhadap pekerjaannya”.

Beberapa tahun lalu Feisal Tamin, dalam www.dedixcom.kinerja.PNS. ketika itu juga menjabat Meneg PAN, mengatakan, “Hanya 60% PNS yang bekerja efektif dan selebihnya bisa dikatakan kurang produktif”. PNS divonis sebagai organisasi birokrasi yang paling tidak produktif, lamban, korup, dan inefisien.

Menambah jam kerja adalah alternatif yang pernah diwacanakan untuk meningkatkan produktivitas para abdi negara ini. Memang bila dibandingkan dengan jam kerja di negara lain, jam kerja pegawai negeri di Indonesia termasuk masih rendah. Di Malaysia, pegawai bekerja 45 jam per minggu, Singapura 42 jam per minggu. Di Thailand dan Korea, pegawai negeri bekerja 40 jam per minggu.

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 ditetapkan “Masa kerja lima hari dan jam kerja 37,5 jam per minggu”. Namun pada kenyataannya, program lima hari kerja tersebut tidak berhasil meningkatkan efisiensi pelayanan kepada publik dan mengangkat kinerja aparatur negara.

Salah satu lembaga/instansi pemerintah yang membawa misi sosial, mengutamakan pelayanan medis terhadap masyarakat yaitu PUSKESMAS. Demikian juga dengan Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun adalah unit pelaksana teknis dinas kesehatan kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja Kecamatan Taman dengan ketentuan masa kerja lima hari dan jam kerja 37.5 jam per minggu.

Dalam usaha pencapaian tujuan PUSKESMAS perlu didukung oleh kinerja pegawai (PNS) yang baik dalam instansi tersebut, kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan. Untuk mengetahui apakah pegawai yang ada di PUSKESMAS memiliki kualitas yang tinggi dan dapat bekerja dengan baik perlu diadakan penilaian terhadap kinerja/prestasi kerja pegawai. Dengan adanya penilaian terhadap kinerja pegawai maka dapat diketahui sejauh mana para pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara keseluruhan.

Penilaian kinerja di Puskesmas Demangan selain menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), juga lebih memfokuskan pada unsur-unsur penilaian secara informal, yang digunakan untuk pelaksanaan penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu. Penilaian meliputi berbagai hal, seperti: prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang pekerjaan yang dijabatinya.

Dari penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa penilaian terhadap kinerja pegawai memiliki banyak manfaat dan faedah, Maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “ANALISIS PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DEMANGAN KECAMATAN TAMAN KOTA MADIUN TAHUN 2008/2009”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009?
2. Faktor-faktor apa yang menghambat penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009?

3. Bagaimana upaya mengatasi hambatan dalam penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/ 2009?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan untuk memecahkan suatu masalah. Sesuai perumusan masalah tersebut di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menghambat penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009.
3. Untuk mengetahui upaya mengatasi hambatan dalam penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/ 2009

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun dan Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Manfaat Teoritis
Untuk menambah wawasan di bidang ilmu manajemen SDM dan pengetahuan mengenai kinerja pegawai.
2. Manfaat Praktis
 - a. Dapat digunakan untuk bahan masukan dan evaluasi mengenai pelaksanaan kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009
 - b. Sebagai acuan bagi peneliti lain yang sejenis untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Mengkaji teori-teori yang relevan sangat diperlukan dalam suatu penelitian. Kajian teoritis pada dasarnya merupakan pengkajian terhadap pengetahuan ilmiah yang sudah ada.

Dengan mengkaji teori yang relevan dengan masalah yang dirumuskan merupakan langkah awal untuk mencapai jawaban atas suatu permasalahan. Hal yang dikaji dapat berupa teori-teori berbentuk suatu konsep, hukum, dan prinsip yang relevan dengan permasalahan penelitian tersebut.

1. Tinjauan Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Kata ini lalu terpengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur".

Menurut Agus Darma dalam bukunya Manajemen Perilaku Organisasi (2003:15) menyebutkan "Manajemen adalah proses kerjasama dengan orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi".

Menurut A.W. Widjaja dalam buku Administrasi Kepegawaian (1995:13) menjelaskan "Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian,

penyusunan, pengarahan dan pengontrolan *human and nature resource* untuk mencapai yang telah ditentukan lebih dahulu”.

Menurut Siagian. P. Sondang dalam buku Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (1985:5) manajemen adalah “Kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan kegiatan orang lain”.

Sedangkan menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam buku Pengembangan Sumber Daya Manusia (2003:116) bahwa manajemen adalah “Suatu seni mengatur orang lain guna mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan pekerjaan” batasan ini mengandung pengertian bahwa seorang manajer/pimpinan dalam suatu organisasi dalam memimpin organisasinya untuk mencapai tujuan adalah bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya.

Dari rumusan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang (manajer) untuk menggerakkan seseorang (sekelompok orang) dan mengerahkan segenap fasilitas yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen karena setiap organisasi mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan ini diraih dengan mendayagunakan sumber daya yang ada, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia itu penting sebagai salah satu sumber daya suatu organisasi maupun perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya

Manusia merupakan pelaksana seluruh aktivitas organisasi yang menghidupi organisasi. Menurut Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1997:1) menyebutkan bahwa:

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Sedangkan menurut Henry Simamura dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1999:2) bahwa istilah “Sumber daya manusia menunjuk kepada orang-orang dalam organisasi”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang menunjuk kepada orang-orang didalam suatu organisasi yang bersedia dan mampu memberi sumbangan berupa akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya yang dimiliki terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

c. **Pengertian Manajemen SDM**

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan..

Menurut Henry Simamora dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:5). “Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik”.

Menurut Buchari Zainun dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (2001:17), “Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah

manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri”.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (sering disebut sebagai manajemen personalia/kinerja) merupakan suatu proses penataan dan pendayagunaan tenaga kerja sebagai sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Tinjauan Tentang Penilaian Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). (The Scribner-Bantam English Distionary dalam Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri, 2005:14)

Menurut Mohamad Mahsun dalam bukunya Pengukuran Kinerja Sektor Publik (2006:25), menyebutkan “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi”.

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani dalam buku Penilaian Kinerja (2003 : 223) “Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan yang telah ditentukan dengan cara mengkombinasikan kemampuan, usaha dan kesempatan yang dimiliki untuk dapat dinilai hasil kerjanya.

b. Pengertian Pegawai

Menurut A.W. Wiidjaja dalam buku Administrasi Kepegawaian (1995:15) “Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)”.

Istilah Pegawai mengandung pengertian sebagai berikut:

- 1) Menjadi anggota suatu usaha kerja sama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa/imbalan kompensasi atas jasa yang telah diberikan.
- 2) Berada di dalam sistem kerja yang sifatnya lugas/pamrih.
- 3) Berkedudukan sebagai “penerima kerja” dan berhadapan dengan “pemberi kerja” (majikan).
- 4) Kedudukan sebagai “penerima kerja” itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan.
- 5) Dan akan menghadapi saat pemberhentian (pemutusan hubungan kerja antara “pemberi kerja” dengan “penerima kerja”).

(A.W. Wiidjaja, 1995:15)

Pengertian Pegawai Negeri menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 sebagai berikut “Pegawai adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau, disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku”

Dari rumusan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pegawai adalah tenaga kerja manusia yang menjadi anggota suatu organisasi, mempunyai wewenang dalam suatu jabatan tertentu yang bertanggungjawab akan sebuah tugas untuk mencapai tujuan (organisasi), dan berhak mendapatkan balas jasa/imbalan kompensasi atas jasanya.

c. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2000:67) mengemukakan pengertian kinerja

pegawai sebagai berikut "Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri dalam bukunya *Performance Appraisal*. (2005:17) "Pada hakikatnya kinerja pegawai merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu"

Sedangkan Veithzal Rivai (2006:309) mengatakan bahwa "Kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pemaparan di atas pula, maka dapat dikatakan bahwa kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai selama periode waktu yang telah ditentukan organisasi.

d. Faktor-faktor Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:16-17) adalah sebagai berikut:

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Variabel Individu.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel latar belakang pribadi dan demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

2) Variabel Psikologis

Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya.

3) Variabel Organisasi

Kelompok variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel Imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Penelitian Robinson dan Larsen (1990) terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Columbia menunjukkan bahwa pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kelompok pegawai yang tidak diberi. Menurut Mitchell dalam Timpe (1999), motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor

organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

Dari beberapa pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu.
- 2) Faktor Lingkungan Organisasi.
- 3) Faktor Psikologis.

e. **Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang/pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut Sondang P. Siagian (2003:41) menekankan bahwa “Penilaian merupakan upaya pembandingan antara hasil yang nyata dicapai setelah satu tahap tertentu selesai dikerjakan dengan hasil yang seharusnya dicapai untuk tahap tersebut”. Definisi tersebut menunjuk kepada lima hal yaitu :

- 1) Penilaian berbeda dengan pengawasan yang sorotan perhatiannya ditunjukkan pada kegiatan operasional yang sedang diselenggarakan, sedangkan penilaian dilakukan setelah satu tahap tertentu dilalui.
- 2) Penilaian menghasilkan informasi tentang tepat tidaknya semua komponen dalam proses manajerial, mulai dari tepat tidaknya tujuan hingga pelaksanaan kegiatan pengawasan.
- 3) Hasil penilaian menggambarkan apakah hasil yang dicapai sama dengan sasaran yang telah ditentukan, melebihi sasaran atau malah kurang dari sasaran
- 4) Informasi yang diperoleh dari kegiatan penilaian diperlukan untuk mengkaji ulang semua komponen proses manajerial sehingga perumusan kembali berbagai komponen tersebut dapat dilakukan dengan tepat.
- 5) Orientasi penilaian adalah masa depan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi meningkatkan kinerjanya.

(Menurut Sondang P. Siagian, 2003:41)

Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (1999:217) penilaian kinerja adalah “Suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai, hasil penilaian harus disampaikan direksi, atasannya dan kepada karyawan bersangkutan lalu dimasukkan dalam file dokumen kepegawaian karyawan bersangkutan”.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:231), Penilaian kinerja adalah “suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan kinerja atas uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

f. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer Sumber Daya Manusia (SDM) yang lain, seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan. (Mutiara S. Panggabean, 2002:67).

B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:233) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai:

- 1) Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
- 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
- 3) Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.

- 4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- 5) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.
- 6) Standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja.

Sedangkan menurut Faustino Cardoso Gomes (1997:135 -136) tujuan penilaian kinerja secara umum dibedakan atas dua macam, yaitu:

- 1) Untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward pastperformance*).
- 2) Untuk memotivasi perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain:

- 1) Sebagai sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan bagi instansi yang bersangkutan.
- 2) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, misalnya: promosi, mutasi, penentuan tinggi rendahnya kompensasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.
- 3) Untuk mereward performansi sebelumnya dengan memberikan nasihat kepada para tenaga kerja dalam instansi
- 4) Sebagai alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas dan motivasi kerja yang akan datang

g. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2003:224 -225) manfaat penilaian kinerja ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perbaikan Kinerja.
- 2) Penyesuaian Kompensasi.

- 3) Keputusan Penempatan.
- 4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karir.
- 6) Defisiensi Proses Penempatan Staf.
- 7) Ketidakakuratan Informasi.
- 8) Kesalahan Rancangan Pekerjaan.
- 9) Kesempatan Kerja yang Sama.
- 10) Tantangan-Tantangan Eksternal.
- 11) Umpan Balik pada SDM.

Penjelasan:

1) Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3) Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

6) Defisiensi Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7) Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

8) Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

10) Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11) Umpan Balik pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Sedangkan Soekidjo Notoatmodjo (2003:142 -143) mengemukakan bahwa ada tujuh manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi kerja
- 2) Kesempatan kerja yang adil
- 3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan
- 4) Penyesuaian kompensasi
- 5) Keputusan-keputusan promosi dan demosi
- 6) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- 7) Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja antara lain:

1) Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Penilaian kinerja bermanfaat sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti: kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi karyawan yang pada akhirnya bermanfaat untuk menentukan tujuan, rencana, dan pengembangan karirnya.

2) Manfaat bagi penilai

Dengan adanya penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi penilai untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya serta kesempatan bagi penilai untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.

3) Manfaat bagi perusahaan

Hasil penilaian kinerja sangat penting artinya bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti: identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain.

h. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Keberadaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Untuk itu, terhadap PNS perlu diberikan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijaksanaan dan instrumen pembinaannya. Salah satu instrumen untuk dapat mengarahkan PNS pada tingkat kompetensi yang diinginkan adalah penerapan penilaian kinerja, yang secara formal tertuang pada PP No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS, atau lebih dikenal dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan).

Menurut SE. BAKN No.02/SE/1980 bagian III poin I, unsur-unsur dari Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang pegawai adalah:

- 1) Kesetiaan
- 2) Prestasi kerja
- 3) Tanggung jawab
- 4) Ketaatan
- 5) Kejujuran
- 6) Kerja sama
- 7) Prakarsa
- 8) Kepemimpinan

(B. Siswanto Sasatrohadiwiryono, 2003:235-236)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Kesetiaan

Ialah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan saat melaksanakan tugas.

2) Prestasi kerja

Ialah suatu hasil kerja yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, dan kesungguhan kerja pegawai yang bersangkutan.

3) Tanggung jawab

Ialah kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik mungkin dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan atau tindakan yang dilakukannya.

4) Ketaatan

Ialah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5) Kejujuran

Ialah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6) Kerja sama

Ialah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang telah ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7) Prakarsa

Ialah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8) Kepemimpinan

Ialah kemampuan seorang pegawai untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugasnya. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi PNS yang berpangkat Pengatur Muda golongan II/A ke atas yang memangku suatu jabatan.

Secara sepintas, memang dengan mudah dapat menilai suatu pekerjaan gagal atau sukses. Tetapi ukuran nyata sukses atau gagal sangat relatif. Selain penggunaan DP3 ada juga unsur-unsur penilaian secara informal yang digunakan untuk penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu. Dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan unsur-unsur tersebut untuk dianalisis.

Malayu S. P. Hasibuan (2003:88-89) memberikan batasan mengenai ruang lingkup penilaian kinerja yaitu:

- 1) *What* (apa) yang dinilai
- 2) *Why* (kenapa) dinilai
- 3) *Where* (di mana) penilaian dilakukan
- 4) *When* (kapan) penilaian dilakukan

- 5) *Who* (siapa) yang akan dinilai
- 6) *How* (bagaimana) menilainya

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Veithzal Rizal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:19-21) juga mengemukakan bahwa ruang lingkup penilaian kinerja juga terdiri dari:

- 1) *Who* (siapa)
- 2) *What* (apa yang harus dinilai)
- 3) *Why* (mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan)
- 4) *When* (kapan)
- 5) *Where* (dimana)
- 6) *How* (bagaimana)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) *Who* (siapa)

Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini:

- a) Siapa yang harus dinilai

Yaitu seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan dari jabatan yang tertinggi sampai dengan jabatan yang terendah.

- b) Siapa yang harus menilai

Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

- 2) *What* (apa yang harus dinilai)

Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini:

- a) Objek atau materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan, sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja (atau disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan)

- b) Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potencial*)

3) *Why* (mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan)

Hal ini digunakan untuk:

- a) Memelihara potensi kerja
- b) Menentukan kebutuhan pelatihan
- c) Dasar untuk pengembangan karier
- d) Dasar untuk promosi jabatan

4) *When* (kapan)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

- a) Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap hari, minggu, bulan, triwulan, semester atau setiap tahun.
- b) Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus-menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5) *Where* (di mana)

Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua tempat berikut ini:

a) Di tempat kerja (*on the job evaluation*)

Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan perusahaan itu.

b) Di luar tempat kerja (*off the job evaluation*)

Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar perusahaan dengan cara meminta bantuan konsultan.

6) *How* (bagaimana)

Bagaimana penilaian dilakukan yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau menggunakan metode modern. Penilaian dengan menggunakan metode tradisional, misalnya dengan *rating scale dan employee comparison*. Sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern, misalnya dengan *manajemen by objective dan assessment center*.

Dari kedua pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup penilaian kinerja terdiri dari:

- 1) *Who* (siapa), siapa yang menilai dan siapa yang dinilai
- 2) *What* (apa), materi apa yang harus dinilai
- 3) *Why* (mengapa), mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan
- 4) *When* (kapan), kapan penilaian dilakukan, secara periodik atau terus-menerus
- 5) *Where* (dimana), di tempat kerja ataukah di luar lingkungan perusahaan
- 6) *How* (bagaimana), dengan metode modern atau metode tradisional.

i. Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan tersebut, apakah baik atau buruk, selesai atau tidak, dan apakah dikerjakan secara efektif atau tidak efektif. Tolok ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah standar.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002:80 -81) mendefinisikan standar sebagai berikut:

Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan “bahan perbandingan”, atau “tujuan”, atau “target” tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami menguntungkan baik bagi organisasi maupun karyawan. Dalam artian, standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil, sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

Definisi mengenai standar yang dikemukakan oleh Malayu S. P. Hasibuan (2003:93) lebih sederhana yaitu “Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian”.

Tingkatan yang telah dipenuhi oleh suatu kinerja terkadang digambarkan melalui nilai angka atau nilai verbal, seperti “istimewa” atau “tidak memuaskan”.

Berikut ini menunjukkan istilah-istilah dalam mengevaluasi kinerja karyawan dalam sebuah standar di suatu perusahaan:

1. Istimewa. Seseorang sangat berhasil pada kriteria pekerjaan sehingga catatan khusus harus dibuat. Dibandingkan dengan standar yang umum dan seluruh departemen, peringkat kinerja ini adalah 10 % teratas.
2. Sangat baik. Kinerja pada tingkat ini adalah kinerja yang lebih baik dari rata-rata di dalam unit, dengan menggunakan standar yang umum dan hasil dari unit itu.
3. Memuaskan. Kinerja pada tingkat ini adalah pada batas atau sedikit di atas standar minimal. Tingkat kinerja ini adalah yang diharapkan dari seseorang yang sudah sangat berpengalaman dan sangat kompeten.
4. Rata-rata. Kinerja berada sedikit di bawah standar minimal dari dimensi pekerjaan. Namun demikian, tampaknya ada potensi untuk meningkatkan penilaian dalam jangka waktu yang masuk akal.
5. Tidak memuaskan. Kinerja pada tingkat ini adalah di bawah standar yang diterima, dan ada pertanyaan serius tentang apakah orang ini mampu meningkatkan diri untuk memenuhi standar minimal.

(Robert L. Mathis dan John H. Jack son, 2002:80).

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam penilaian kinerja karyawan diperlukan adanya suatu dasar penilaian, dimana dengan dasar penilaian tersebut penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan karyawan dengan menggunakan suatu standar sebagai tolok ukur.

j. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Tri Murwaningsih (2005:58) mengemukakan ada beberapa macam metode penilaian kinerja yaitu:

- 1) Metode Skala Peringkat
Metode skala peringkat merupakan metode paling banyak digunakan dalam menilai kerja karyawan di masa lalu. Metode ini digunakan dengan cara membuat skala dari yang rendah sampai yang tertinggi.
- 2) Metode Checklist
Metode ini digunakan dengan cara memberikan bobot tertentu yang sesuai dengan tugas karyawan. Cara metode ini dengan mengisi formulir yang disediakan dan didalamnya ada kriteria penilaian.
- 3) Metode Evaluasi Lapangan/Observasi
Metode ini digunakan dengan cara penilai langsung terjun ke lapangan mengadakan observasi pelaksanaan tugas sesungguhnya.

4) Metode Tes

Metode tes ini pelaksanaannya dengan melakukan tes, baik secara tertulis maupun praktek untuk mengetahui kemampuan karyawan

Sedangkan menurut Malayu S. P. Hasibuan (2003:97-100)

mengelompokkan metode penilaian kinerja menjadi dua yaitu:

- 1) Metode Tradisional
 - a) *Rating Scale*
 - b) *Employee Comparation*
 - (1) *Alternation Ranking*
 - (2) *Paired Comparation*
 - (3) *Porced Comparation (Grading)*
 - c) *Check List*
 - d) *Freeform Essay*
 - e) *Critical Incident*
- 2) Metode Modern
 - a) *Assessment Center*
 - b) *Management by Objective (MBO)*
 - c) *Human Assset Accounting*

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Metode Tradisional

a) *Rating Scale*

Metode ini dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik seorang karyawan, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

b) *Employee Comparation*

Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya

(1) *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Metode ini bisa disebut juga dengan *Ranking*

(2) *Paired Comparison (Grading)*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

(3) *Forced Comparison (Grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak.

c) *Check List*

Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

d) *Freeform Essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan karyawan yang sedang dinilainya.

e) *Critical Incident*

Dengan metode ini seorang penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2) Metode Modern

a) *Assessment Center*

Assessment center atau pusat penilaian sebagai metode lain dari evaluasi potensi mendatang, tapi pusat-pusat penilaian ini tidak bertumpu kepada ketetapan psikolog. Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang bertumpu pada beragam tipe evaluasi dan beragam penilai.

b) *Management by Objective (MBO)*

Management by Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penilai bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan

kerja karyawan secara individu di waktu yang akan datang. Pada akhir periode tertentu, karyawan dievaluasi tentang seberapa baik mencapai sasaran tertentu yang telah ditetapkan dan faktor-faktor penting apa saja yang dialami dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

c) *Human Assset Accounting*

Dengan metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variable-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa metode penilaian kinerja terdiri dari:

- 1) *Rating Scale*
- 2) *Employee Comparation*
 - (1) *Alternation Ranking*
 - (2) *Paired Comparation*
 - (3) *Porced Comparation (Grading)*
- 3) *Check List*
- 4) *Freeform Essay*
- 5) *Critical Incident*
- 6) *Assessment Center*
- 7) *Management by Objective (MBO)*
- 8) *Human Assset Accounting*
- 9) *Metode Peninjauan Lapangan (Field Review Methode).*
- 10) *Metode Tes.*

k. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menyangkut kegiatan yang sarat dengan soal emosional, yakni penilaian terhadap kontribusi seseorang terhadap organisasi karena sinyal-sinyal yang diterima seseorang mengenai hasil penilaian kinerja ini dapat mempengaruhi harga diri dan bentuk kinerja masa yang akan datang.

Berikut ini hambatan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri (2005:113-119)

- 1) Hambatan Hukum
- 2) Hambatan Norma Sosial
- 3) Hambatan Politis
- 4) Hambatan Pribadi

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut

- 1) Hambatan Hukum.

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Setiap terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada aspek hukum dapat berakibat negatif bagi organisasi, sehingga kemungkinan besar karyawan melakukan penuntutan perkara terkait dengan hasil penilaian kinerja.

- 2) Hambatan Norma Sosial.

Pertanyaan fundamental yang sering kali muncul adalah siapa yang berkinerja paling bagus dalam organisasi? siapa yang harus dipertahankan jika kita harus mengurangi karyawan? dan siapa yang harus diberi tugas khusus? untuk jenis keputusan ini memerlukan metode penilaian kinerja yang mengacu pada norma yang tepat.

- 3) Hambatan Politis.

Suatu sistem penilaian kinerja mempunyai kekuasaan yang sah untuk mempengaruhi pemegang jabatan. Karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi menilai karyawan yang jabatannya lebih rendah. Selain itu, penilaian mengarah pada konsekuensi formal seperti adanya penghargaan berbentuk

uang, promosi dan pemecatan serta adanya konsekuensi informal berbentuk kritik dan hak-hak istimewa tertentu. Konsekuensi seperti ini biasanya diakui mempengaruhi orang yang dinilai, tetapi hasil penilaian juga mempunyai konsekuensi bagi organisasi dan penilai. Jika penilaian dicampuradukkan dengan kepentingan penilai terhadap konsekuensi bagi dirinya, maka yang digunakan sebagai hasil tindakan pada masa mendatang adalah informasi menyimpang dan tidak akurat.

4) Hambatan Pribadi.

Dalam praktik banyak ditemukan keluhan yang telah dikemukakan, baik dari kalangan pimpinan maupun karyawan mengenai kinerja seperti berikut:

- a) Penilaian kinerja menuntut terlalu banyak kesibukan
- b) Penilaian kinerja dilakukan oleh berbagai atasan dengan berbagai standar yang berbeda.
- c) Keengganan menilai yang sebenarnya, terutama apabila yang dinilai adalah penilaian negatif.
- d) Penilaian sering diarahkan pada ciri-ciri kepribadian atau karakter seseorang bukan pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.
- e) Kurangnya komunikasi sehingga menimbulkan ketegangan karena karyawan dan atasan kurang setuju dengan dengan standar penilaian yang digunakan.
- f) Validitas (keabsahan) penilaian sering dikurangi karena adanya resistensi untuk menilai bawahan. Akibatnya, penilaian jatuh pada rata-rata atau sedang meskipun kenyataannya kurang memuaskan.
- g) *Feed back* tentang seseorang sering tidak mendorong seseorang/karyawan berprestasi lebih baik, tetapi cenderung membuat sakit hati dan akibatnya berprestasi lebih buruk.
- h) Bila dalam penilaian digunakan wawancara, atasan cenderung sebagai hakim, harusnya lebih sebagai konsultan dan pelatih.

(Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri, 2005:118-119)

Setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif merupakan peluang terjadinya bias. Bias dari penilai terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias penilai ini mungkin saja secara tidak sadar atau malah disengaja.

Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:121 -127) adalah sebagai berikut:

- 1) *Hallo Effect* (Kesan Pertama)
- 2) *Error of Central Tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah)
- 3) *Leniency and Strictness Bias* (Bias Terlalu Longgar atau terlalu Ketat)
- 4) *Friendly* (Kedekatan Hubungan)
- 5) *Cross Cultural Bias* (Bias Penyimpangan antara Budaya)
- 6) *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi)
- 7) Pengaruh-Pengaruh Organisasi
- 8) Standar-Standar Penilaian
- 9) *Recency Effect* (Kesan yang Sekarang)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) *Hallo Effect* (Kesan Pertama)

Bias penilaian kinerja ini dapat terjadi karena penilai memberikan penilaian berdasarkan pada kesan pertama ketika penilai mengenal atau mengetahui objek SDM yang akan dievaluasi. Misalnya sikap sopan, ramah, lancar dalam berbicara, berpakaian rapi, dan bersih. Penampilan pertama sering membawa para penilai pada perkiraan bahwa yang bersangkutan merupakan pekerja yang baik atau tidak baik.

- 2) *Error of Central Tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah)

Hambatan yang berupa bias penilaian ini adalah penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja. Setiap karyawan dianggap memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya. Anggapan dengan cara pukul rata seperti ini tentu saja bias karena kita tahu bahwa setiap individu berbeda dan pasti beda pula kinerjanya

3) *Leniency and Strictness Bias* (Bias Terlalu Longgar atau terlalu Ketat)

Bias penilaian ini merupakan akibat dari adanya keinginan penilai untuk tidak mempersulit atau memberikan kemudahan kepada individu yang akan dievaluasi.

4) *Friendly* (Kedekatan Hubungan)

Kedekatan hubungan terjadi misalnya karena ketika karyawan sebelum bekerja di perusahaan tersebut mereka adalah menjadi teman dekat, dan senasib sepenenderitaan, sehingga menjadi sesuatu yang sulit untuk dilupakan ketika pada suatu saat bertemu dalam perusahaan yang sama. Ada kecenderungan lebih mempercayai teman satu almamater yang sama untuk menyelesaikan masalah perusahaan meskipun mungkin saja ada karyawan lain dalam perusahaan yang lebih kompeten

5) *Cross Cultural Bias* (Bias Penyimpangan antara Budaya)

Bila dalam penilaian kinerja terdapat budaya yang melekat pada seseorang atasan dan dalam waktu bersamaan juga muncul budaya yang berbeda yang melekat pada individu bawahan atau sebaliknya, konflik akan terjadi karena dalam penilaian kinerja didasarkan pada budaya yang berbeda.

6) *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi)

Di antara beberapa konsekuensi konflik yang melekat dalam evaluasi kinerja adalah ambivalensi, penghindaran, sikap defensif, dan resistensi (sikap menolak). Perusahaan menuntut agar atasan bertindak sebagai hakim dan juri dalam memberi tahu posisi bawahan, dan bawahan pun sebetulnya sangat mengharapkan keadilan ini. Namun demikian, acap kali bawahan merasa tidak yakin dengan penilaian mereka dan pada akhirnya bawahan nantinya memberikan reaksi yang berbentuk umpan balik negatif.

7) Pengaruh-Pengaruh Organisasi

Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir dari penilaian pada saat mereka menilai bawahan mereka, sehingga mengabaikan keunggulan ataupun

kelemahan seseorang pada beberapa waktu yang lalu. Tentu di sini yang dirugikan adalah karyawan yang berprestasi baik.

8) Standar-standar Penilaian

Masalah-masalah yang sering kali timbul juga karena adanya perbedaan-perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan-karyawan.

9) *Recency Effect* (Kesan yang Sekarang)

Kecenderungan bagi penilai untuk mengingat-ingat lebih banyak hal-hal mengenai apa yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan beberapa bulan sebelumnya. Penilaian ini didasarkan pada kesan yang sesaat, yakni kesan yang sekarang.

Menurut Agus Dharma (2003:373-374) ada dua hambatan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1) Akibat Penilaian Sebelumnya.

Para supervisor cenderung dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja sebelumnya. Jika karyawan telah menerima penilaian yang bagus sebelumnya, ada kecenderungan dari supervisor untuk memberikan penilaian yang sama sekarang

2) Akibat Perbandingan.

Ada juga kecenderungan supervisor menilai karyawan dibandingkan dengan karyawan lain, bukan atas persyaratan kinerja yang sebenarnya.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja yaitu:

- 1) Hambatan Hukum
- 2) Hambatan Norma Sosial
- 3) Hambatan Politis
- 4) Hambatan Pribadi
- 5) *Hallo Effect* (Kesan Pertama)
- 6) *Error of Central Tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah)

- 7) *Leniency and Strictness Bias* (Bias Terlalu Longgar atau terlalu Ketat)
- 8) *Friendly* (Kedekatan Hubungan)
- 9) *Cross Cultural Bias* (Bias Penyimpangan antara Budaya)
- 10) *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi)
- 11) Pengaruh-Pengaruh Organisasi
- 12) Standar-Standar Penilaian
- 13) *Recency Effect* (Kesan yang Sekarang)
- 14) Akibat Penilaian Sebelumnya
- 15) Akibat Perbandingan
- 16) dan Senioritas

I. Upaya Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja

Persyaratan yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja agar memperoleh hasil yang objektif dan sesuai tujuan khususnya serta dapat menghindari adanya hambatan-hambatan adalah sebagai berikut:

- 1) Persyaratan ilmiah atau persyaratan legal/formal, meliputi:
 - a) Relevansi
Tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian kinerja harus relevan (sesuai) dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja.
 - b) Sensitivitas.
Penilaian kinerja harus memiliki kepekaan dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif, dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara individual maupun kelompok.
 - c) Reliabilitas.
Penilaian kinerja yang baik harus konsisten hasilnya jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai seorang pekerja
- 2) Persyaratan operasional, meliputi:
 - a) Akseptabel.
Penilaian kinerja dapat dipakai atau terpakai, karena apa yang akan dinilai berhubungan atau berkenaan dengan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja.
 - b) Praktis.
Penilaian kinerja harus didesain dalam bentuk yang mudah melaksanakannya, baik dari sudut penilai maupun pekerja yang dinilai.

(Hadawi Nawawi dalam buku manajemen SDM, 2001:256)

Agus Dharma (2003:374-375) mengemukakan bahwa untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja, penilai harus benar-benar memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Ketelitian .
Pastikan bahwa penilai memiliki fakta yang akurat. Penilai harus dapat memastikan bahwa evaluasi didukung informasi yang objektif dan contoh-contoh yang layak dipercaya.
- 2) Berfokus Pada Perilaku dan Hasil, Bukan Pada Sikap .
Memudahkan penilai dalam menilai kinerja karyawan. Para karyawan akan merasa menerima penilaian yang jujur dan adil jika supervisor mengemukakan penilaiannya atas perilaku yang benar-benar dapat diamati.
- 3) Bersikap Jujur dan Adil.
 - a) Penilaian harus mencakup keseluruhan periode pelaksanaan kerja, bukan hanya kinerja yang ditunjukkan akhir-akhir ini.
 - b) Jangan mencatat kejadian sepintas, kecuali kejadian itu sangat penting. Hindarkan menilai kejadian yang merupakan pengecualian dari kebiasaan.
 - c) Penilaian sebaiknya tidak menimbulkan hal-hal yang mengejutkan bagi karyawan. Ini sangat penting dalam kaitannya dengan masalah-masalah kinerja. Karyawan sebaiknya segera diberitahukan adanya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan agar ia memiliki kesempatan untuk memperbaikinya.
 - d) Gunakan kriteria yang sama dalam menilai.
- 4) Bersikap Rasional, Jangan Emosional.
 - a) Penilai harus menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya.
 - b) Mulailah lebih awal.
 - c) Tulislah buram (*draft*) pertama paling tidak dua minggu sebelum penilaian formal diadakan. Biarkan ia “matang” beberapa hari lamanya sebelum menulis buram akhir.
 - d) Bertindaklah selaku saksi profesional yang telah menyiapkan kesaksiannya dalam menilai kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja adalah :

- 1) Tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian kinerja harus sesuai (relevansi) dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja.
- 2) Penilaian kinerja harus memiliki kepekaan (sensitivitas) dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif.

- 3) Penilaian kinerja harus (reliabilitas) konsisten hasilnya jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai seorang pekerja.
- 4) Hasil penilaian kinerja dapat dipakai atau terpakai, berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja (bersifat akseptabel).
- 5) Penilaian kinerja harus praktis, didesain dalam bentuk yang mudah melaksanakannya.
- 6) Mengupayakan ketelitian
- 7) Berfokus Pada Perilaku dan Hasil, Bukan Pada Sikap
- 8) Bersikap Jujur dan Adil
- 9) Bersikap Rasional, Jangan Emosional.

3. Tinjauan Tentang Puskesmas

a. Pengertian Puskesmas

Salah satu bentuk reformasi bidang kesehatan adalah dikeluarkannya Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 128/Menkes/SK/II/2004 tentang kebijakan dasar pusat kesehatan masyarakat. Sesuai Kepmen RI No : 128/Menkes/SK/II/2004 dalam Trihono, berikut pengertian Puskesmas.

Puskesmas adalah unit pelaksana teknis dinas kesehatan kabupaten/kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja. Sebagai unit pelaksana teknis (UPTD) dinas kesehatan kabupaten/kota, puskesmas berperan menyelenggarakan sebagian dari tugas teknis operasional dinas kesehatan kabupaten/kota dan merupakan unit pelaksana tingkat pertama serta ujung tombak pembangunan kesehatan di Indonesia.

Pembangunan kesehatan adalah penyelenggaraan upaya kesehatan oleh bangsa Indonesia untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Penanggungjawab utama penyelenggara seluruh upaya pembangunan

kesehatan di wilayah kabupaten/kota adalah dinas kesehatan kabupaten/kota, sedangkan Puskesmas bertanggungjawab hanya untuk sebagian upaya pembangunan kesehatan yang dibebankan oleh dinas kesehatan kabupaten/kota sesuai dengan kemampuannya. Secara nasional, standar wilayah kerja puskesmas adalah satu kecamatan. Tetapi apabila di satu kecamatan terdapat lebih dari satu puskesmas, dengan memperhatikan keutuhan konsep wilayah (desa/kelurahan). Masing-masing puskesmas tersebut secara operasional bertanggungjawab langsung kepada dinas kesehatan kabupaten/kota. (Trihono : 2005)

Sedangkan menurut Khatrin Mende dan Debora Tydecks (2003:28), pengertian Puskesmas adalah:

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) adalah satuan organisasi fungsional yang menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat menyeluruh, terpadu,merata,dapat diterima dan dijangkau oleh masyarakat, dengan peran serta aktif masyarakat dan menggunakan hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna dengan biaya yang dapat dipikul oleh pemerintah dan masyarakat. Upaya kesehatan tersebut diselenggarakan dengan menitik beratkan kepada pelayanan untuk masyarakat luas guna mencapai derajat kesehatan yang optimal, tanpa mengabaikan mutu pelayanan kepada perorangan.

(<http://www.suedostasien.uni-bonn.de>)

Dari rumusan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa puskesmas adalah suatu unit pelaksana teknis dinas kesehatan kabupaten/kota bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja yang bersifat menyeluruh, terpadu, merata, dapat diterima dan dijangkau oleh masyarakat.

b. Visi Misi Puskesmas

Menurut Trihono sesuai Kepmen RI No : 128/Menkes/SK/II/2004. Visi Misi pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh puskesmas adalah:

1) Visi

Visi pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh puskesmas adalah tercapainya Kecamatan sehat menuju terwujudnya Indonesia sehat.

Kecamatan sehat adalah gambaran masyarakat kecamatan masa depan yang ingin dicapai melalui pembangunan kesehatan, yakni masyarakat yang hidup dalam kehidupan dan dengan perilaku sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu secara adil dan merata, serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya.

2) Misi

Misi pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh puskesmas adalah mendukung tercapainya misi pembangunan kesehatan nasional. Misi tersebut adalah :

- a) Menggerakkan pembangunan berwawasan kesehatan di wilayah kerjanya
- b) Mendorong kemandirian hidup sehat bagi keluarga dan masyarakat di wilayah kerjanya
- c) Memelihara dan meningkatkan mutu, pemerataan dan keterjangkauan pelayanan kesehatan yang diselenggarakan
- d) Memelihara dan meningkatkan kesehatan perorangan, keluarga dan masyarakat beserta lingkungannya.

Sedangkan menurut Khatrin Mende dan Debora Tydecks (2003 : 28)

dalam <http://www.suedostasien.uni-bonn.de>, Visi Misi Puskesmas adalah :

1) Visi

Puskesmas mampu melindungi kesehatan penduduk wilayah kerjanya dan memacu peningkatan kemandirian masyarakat untuk menolong dirinya sendiri dalam bidang kesehatan serta membudayakan hidup sehat dan norma keluarga kecil bahagia dan sejahtera.

2) Misi

- a) Menyelenggarakan upaya kesehatan esensial yang bermutu, merata dan terjangkau sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- b) Meningkatkan status kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya dengan membina peran serta masyarakat.
- c) Perkembangan kesehatan masyarakat dengan mengembangkan upaya kesehatan inovatif dan pemanfaatan teknologi tepat guna.

Dari rumusan di atas, peneliti dapat menyimpulkan Visi Misi Puskesmas adalah:

1) Visi Puskesmas

Melindungi kesehatan penduduk wilayah kerjanya, mengupayakan masyarakat berperilaku hidup sehat, memiliki tujuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu secara adil dan merata.

2) Misi Puskesmas

Mendukung tercapainya misi pembangunan kesehatan nasional.

c. **Tujuan Puskesmas**

Menurut Trihono sesuai Kepmen RI No. : 128/Menkes/SK/II/2004, tujuan Puskesmas adalah:

Tujuan pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh puskesmas adalah mendukung tercapainya tujuan pembangunan kesehatan nasional, yakni meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang yang bertempat tinggal di wilayah kerja puskesmas, agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya dalam rangka mewujudkan Indonesia Sehat 2010

Sedangkan menurut Kathrin Mende dan Debora Tydecks (2003:28) dalam <http://www.suedostasi.uni-bonn.de>, “Tujuan pelayanan kesehatan oleh Puskesmas adalah meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya”

Dari rumusan di atas, peneliti dapat menyimpulkan tujuan Puskesmas adalah mendukung tercapainya tujuan pembangunan kesehatan nasional dengan upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya.

B. Kerangka Berfikir

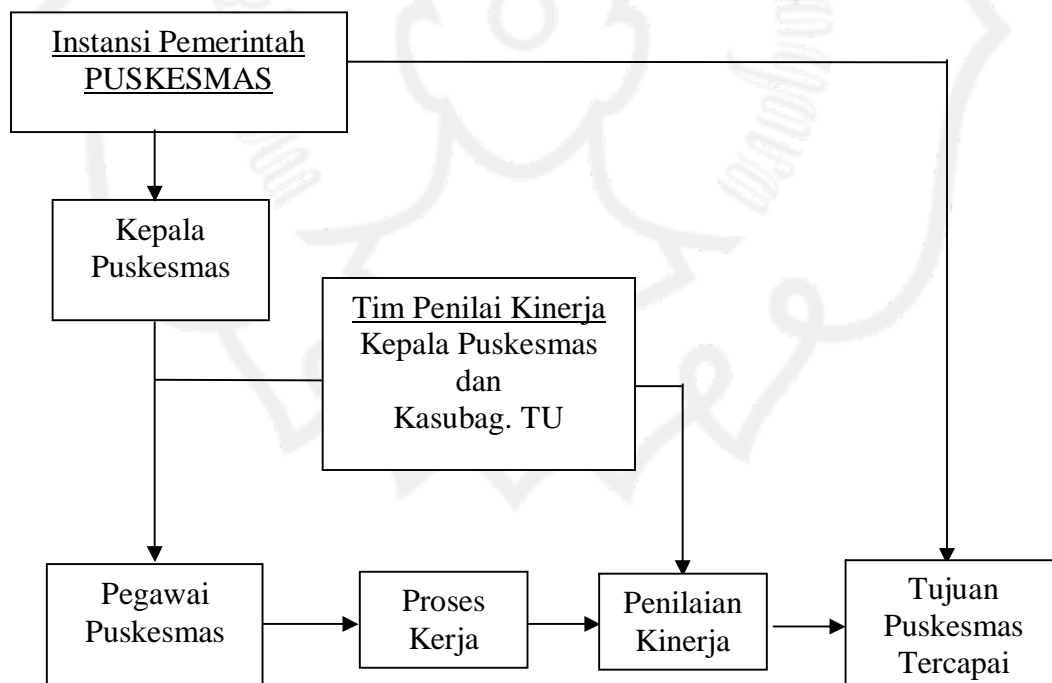
Kerangka berfikir merupakan alur penalaran yang didasarkan pada masalah penelitian yang digambarkan dengan skema secara holistik dan sistematis. Kerangka pemikiran tentang : Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009 adalah sebagai berikut:

Instansi pemerintah dalam menjalankan aktivitas tentunya menginginkan memiliki pegawai yang berkualitas dan berkinerja baik yang mampu bekerja dengan benar dan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal dan sempurna sesuai dengan tanggung jawab serta wewenangnya masing-masing.

Pegawai merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi sebuah instansi. Dalam proses bekerja, seorang pegawai dapat dilihat bagaimana kinerjanya. Apakah kinerjanya baik atau buruk. Untuk mengetahui bagaimana kinerja seorang karyawan diperlukan adanya penilaian kinerja. Suatu instansi tidak hanya sekedar memberikan penilaian kinerja begitu saja. Untuk menilai kinerja seorang pegawai diperlukan suatu aspek penilaian yang efektif, diterima dan pantas digunakan.

Adanya penilaian kinerja yang tepat dapat mengidentifikasi peningkatan kinerja pegawai secara tepat pula. Sehingga, apabila terdapat kinerja pegawai yang tidak sesuai dengan harapan instansi dapat segera diperbaiki. Apabila kinerja semua pegawai sudah sesuai dengan harapan instansi, maka tujuan perusahaan dapat terwujud.

Adapun skema dari kerangka pemikiran di atas adalah sebagai berikut :



Gb. 1 Skema Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Suatu penelitian memerlukan tempat penelitian yang akan dijadikan obyek dalam memperoleh data yang berguna untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian. Tempat penelitian dilaksanakan di Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun. Adapun yang menjadi alasan peneliti untuk menetapkan tempat tersebut adalah:

- a. Pada Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun terdapat permasalahan yang terkait dengan topik penelitian.
- b. Pada Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun terdapat data yang diperlukan oleh peneliti.
- c. Pihak yang berwenang di tempat tersebut bersedia memberikan keterangan dan informasi yang diperlukan peneliti.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan setelah proposal ini disetujui oleh dosen pembimbing dan mendapatkan izin dari pihak-pihak yang berwenang. Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan dari bulan Maret sampai dengan bulan Agustus tahun 2009.

B. Bentuk dan Strategi Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian merupakan salah satu faktor penting dalam suatu penelitian, karena bentuk dari penelitian tersebut turut menunjang proses

penyelesaian penelitian yang sedang dilaksanakan. Dalam penelitian ini bentuk yang dipergunakan penulis adalah bentuk penelitian deskriptif kualitatif, karena data yang penulis kumpulkan adalah data dalam bentuk kata-kata, kalimat, pencatatan dokumen, maupun arsip yang memiliki arti lebih dari sekedar angka atau frekuensi.

2. Strategi Penelitian

Untuk mengkaji permasalahan yang diteliti diperlukan suatu pendekatan penelitian melalui pemilihan strategi penelitian yang tepat. Strategi yang dipilih akan digunakan untuk mengamati, mengumpulkan informasi dan untuk menyajikan analisis hasil penelitian serta untuk mendukung cara untuk menetapkan sampel dan pemilihan instrumen penelitian yang nantinya akan digunakan untuk mengumpulkan informasi.

Dalam penelitian ini, strategi yang digunakan adalah tunggal terpancang. Tunggal artinya hanya melakukan penelitian pada kinerja pegawai di Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun. Terpancang artinya penelitian dilaksanakan dengan mengacu pada fokus masalah yang ada.

C. Sumber Data

Sumber data merupakan bagian yang sangat penting bagi peneliti karena ketepatan dalam memilih dan menentukan jenis sumber data akan menentukan ketepatan dan kekayaan data atau informasi yang diperoleh

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan tidak mengacu pada penggunaan DP3 sebagai penilaian kinerja pegawai, namun memfokuskan pada unsur-unsur penilaian secara informal yang digunakan untuk penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu. Jenis data dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Informan

Posisi sumber data manusia dalam penelitian kualitatif sangat penting perannya sebagai individu yang memiliki informasi. Peneliti dan narasumber memiliki posisi yang sama, narasumber bukan hanya sekedar memberikan tanggapan pada apa yang diminta peneliti, tetapi bisa lebih memilih arah dan selera dalam menyajikan informasi yang ia miliki. Karena posisi ini sumber data yang berupa manusia dalam penelitian kualitatif disebut informan. Adapun sumber-sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun sebagai kunci informan dalam penelitian ini.
- b. Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji.

2. Tempat dan Peristiwa

Tempat yang digunakan untuk penelitian ini adalah Puskesmas Demangan Kecamatan Taman kota Madiun, sedangkan peristiwa yang dimaksud adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009.

3. Dokumen

Lexy J. Moleong (2000:161) mengutip pendapat Guba dan Lincoln mengemukakan bahwa “Dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik”. Dengan demikian metode ini untuk mencari data mengenai hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dengan melihat atau meneliti dokumen tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan mempelajari dokumen, arsip, laporan, peraturan yang ada di Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009.

Dokumen tersebut antara lain berupa struktur organisasi, susunan tugas pegawai, daftar absensi dan data penilaian lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun tahun 2008/2009.

D. Teknik Sampling .

Dalam penelitian ini, peneliti tidak menentukan sejumlah sampel. Peneliti hanya menentukan informan untuk diwawancarai guna memperoleh keterangan tentang permasalahan yang diteliti. Dalam menentukan informan ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Lexy J. Moleong (2004:165) mengemukakan bahwa “Dengan teknik *purposive sampling* ini terkandung maksud untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber dan bangunannya/*construction*”.

Peneliti juga menggunakan teknik bola salju (*Snowball Sampling*). Dalam teknik ini untuk memperoleh data yang mendalam diperlukan informan yang mengetahui permasalahan yang sedang diteliti, yaitu dengan cara menunjuk seorang informan kemudian informan yang terpilih dapat menunjuk informan yang lebih tahu, sehingga akan didapat data yang lebih lengkap.

Penarikan sampel bola salju ini mempunyai beberapa tahapan. Tahap pertama, menentukan satu atau beberapa orang informan untuk diwawancarai. Informan tersebut berperan sebagai titik awal penarikan sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi titik awal penarikan sampel adalah Kepala Puskesmas Demangan, Kecamatan Taman Kota Madiun. Tahap kedua, dari informan yang pertama selanjutnya menunjuk informan yang dirasa lebih mengetahui tentang permasalahan yang sedang diteliti. Kemudian peneliti mewawancarai informan tersebut dan demikian selanjutnya sampai diperoleh data yang mendalam dan data yang dikumpulkan benar-benar mendukung tercapainya tujuan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara khusus yang dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian. Berhasil tidaknya suatu penelitian tergantung pada data yang objektif. Oleh karena itu sangat perlu diperhatikan teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai alat pengambilan data.

Sesuai dengan pendekatan kualitatif dan jenis sumber data, maka teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data yang menggunakan komunikasi langsung dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka, sehingga informasi yang diperoleh semakin lengkap dan mendalam serta berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Observasi Langsung

Peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian untuk menggali data-data yang ada di lapangan. Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung ke lokasi dan melakukan pencatatan secara sistematis mengenai fenomena yang diamati.

3. Dokumentasi

Untuk melengkapi data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan metode dokumentasi sebagai alat bantu dan alat penunjang. Menurut Suharsimi Arikunto (1998:236) yang dimaksud metode dokumentasi yaitu “Mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya”. Jadi, metode dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh data yang berupa bahan tulis.

F. Validitas Data

Validitas data akan menunjukkan bahwa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada pada lokasi penelitian dan penjelasan dari deskripsi permasalahan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Untuk menganalisa data kualitatif digunakan suatu teknik yang disebut Triangulasi. Menurut Lexy J. Moleong (2004:178), “Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”.

Triangulasi menurut Patton (1984) yang dikutip oleh HB Sutopo (2002:78) disebutkan ada empat macam triangulasi yaitu:

1. *Data Triangulation* (Triangulasi Data).
Dimana peneliti menggunakan beberapa sumber data untuk mengumpulkan data yang sama atau sejenis.
2. *Investigator Triangulation* (Triangulasi Peneliti)
Hasil penelitian baik data ataupun simpulan mengenai bagian tertentu atau keseluruhannya bisa diuji validitasnya dari beberapa peneliti.
3. *Methodological Triangulation* (Triangulasi Metodologis)
Peneliti mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda. Di sini yang ditekankan adalah penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda, dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya.
4. *Theoretical Triangulation* (Triangulasi Teori)
Peneliti menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan yang dikaji. Dari beberapa perspektif teori tersebut akan diperoleh pandangan yang lebih lengkap, tidak hanya sepihak, sehingga bisa dianalisis dan ditarik simpulan yang lebih utuh dan menyeluruh.

Penelitian ini menggunakan triangulasi yang meliputi triangulasi data dan triangulasi metode. Dimana triangulasi data digunakan untuk pengumpulan data sejenis dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda. Sedangkan triangulasi metode digunakan untuk membandingkan data hasil wawancara, yaitu membandingkan apa yang ada dalam dokumen dengan hasil observasi serta membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

G. Analisis Data

Pada penelitian kualitatif, proses analisis pada dasarnya dilakukan secara bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data. Miles dan Huberman dalam bukunya HB Sutopo (2002:91) menyatakan “Dalam proses analisis terdapat tiga komponen utama yang benar-benar harus dipahami oleh setiap peneliti kualitatif”

Tiga komponen utama tersebut adalah reduksi data, sajian data, penarikan simpulan serta verifikasinya.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan komponen pertama dalam analisis yang merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data yang tersedia. Menurut HB Sutopo (2002:92), “Reduksi data adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan”.

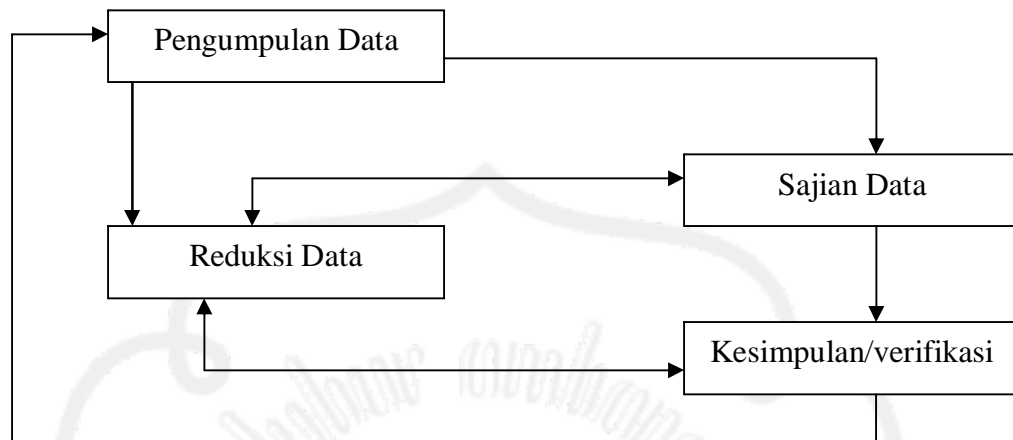
2. Sajian Data

Sebagai analisis kedua, sajian data merupakan rangkaian informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang disusun secara logis dan sistematis yang mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian. Sajian data merupakan deskripsi mengenai kondisi rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan dalam penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman atas gambaran fenomena yang ada pada obyek penelitian.

3. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Data yang diperoleh sejak awal penelitian sebenarnya sudah merupakan suatu kesimpulan. Kesimpulan itu mula-mula belum jelas dan masih bersifat sementara, kemudian meningkat sampai pada tahap kesimpulan yang mantap, yaitu pernyataan yang telah memiliki landasan yang kuat karena telah melalui proses analisa data.

Untuk lebih jelasnya proses analisis data dalam penelitian ini, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gb. 2 : Skema analisis interaktif
(Sumber H B. Sutopo, 2002)

H. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian adalah tahapan-tahapan yang ditempuh dalam suatu penelitian yang dimulai dari awal sampai akhir penelitian.

Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan Penelitian

Pada tahap ini dilakukan mulai berbagai kegiatan sebelum peneliti terjun ke lapangan mulai dari pengajuan judul, pembuatan proposal penelitian dan mengurus ijin untuk memperlancar jalannya penelitian.

2. Tahap Pengumpulan Data

Dalam melaksanakan pengumpulan data peneliti menggunakan tiga teknik yaitu: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang lain sehingga data yang dikumpulkan benar-benar valid.

3. Tahap Analisis Data Awal

Tahap ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan tersebut sesuai dengan yang diharapkan.

4. Tahap Analisis Data Akhir

Analisis data akhir dilakukan setelah data awal dianalisis. Data yang dianalisis dalam tahap ini adalah seluruh data yang diperoleh dalam pengumpulan data yang merupakan data pendukung dalam mencapai tujuan penelitian.

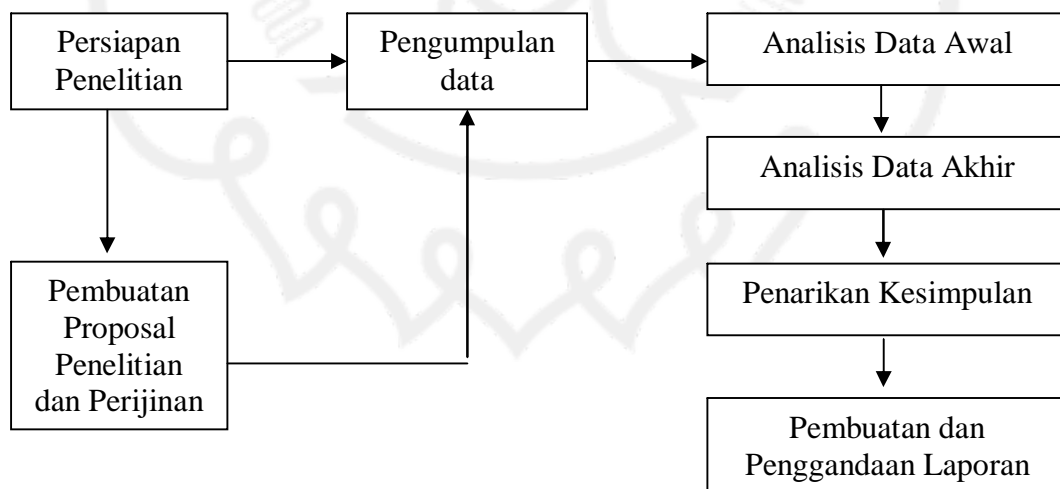
5. Tahap Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan ditarik berdasarkan pada tujuan penelitian yang didukung oleh data yang valid, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan.

6. Tahap Penulisan dan Penggandaan Laporan

Tahap ini merupakan tahap akhir dari penelitian yang mencakup semua kegiatan yang berhubungan dengan penelitian dan hasil yang dicapai, ditulis dan dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan bentuk laporan yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat dibuat bagan prosedur penelitian sebagai berikut:



Gb. 3 Skema Prosedur Penelitian
(Sumber:Lexy J. Moleong:85)

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Puskesmas Demangan

Kota Madiun Provinsi Jawa Timur terdiri dari 3 wilayah Kecamatan yaitu Kecamatan Taman, Kecamatan Mangunharjo, dan Kecamatan Kartoharjo. Ketiga wilayah tersebut masing-masing memiliki Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS) di bawah naungan Dinas Kesehatan Kota Madiun yang bertujuan menyelenggarakan dan bertanggung jawab akan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja yang bersifat menyeluruh, terpadu, merata, dapat diterima dan dapat dijangkau oleh masyarakat

Pada awal tahun 1968, berdasarkan Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 04 Tahun 1968 di wilayah Kecamatan Taman berdiri Puskesmas Demangan. Namun saat itu Puskesmas Demangan masih berstatus sebagai Puskesmas Pembantu di bawah pimpinan dr. Tarbinu Kasmono yang masih bertanggungjawab langsung kepada Dinas Kesehatan Kota Madiun.

Tahun 1985 kepemimpinan digantikan dr. Fatimah Imam dan status Puskesmas Demangan menjadi Puskesmas Induk, dengan ini tanggungjawab langsung oleh seorang Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Puskesmas Demangan Kecamatan Taman yaitu dr. Fatimah Imam.

Pada tahun 1991 Puskesmas Demangan di bawah pimpinan dr. Agung Sulisty Wardani dalam perkembangannya, memperluas wilayah dengan mendirikan Puskesmas Pembantu yaitu Puskesmas Josenan yang berlokasi di Jalan Tilm Upih No. 09 RT. 10 RW.03 Kelurahan Josenan, Kecamatan Taman. Hal ini dilakukan guna memudahkan menjangkau masyarakat khususnya dalam bidang pelayanan kesehatan. Satu tahun kemudian tepatnya tahun tahun 1992, Puskesmas Demangan kembali mendirikan Puskesmas Pembantu yaitu Puskesmas Pandean berlokasi di Jalan Kapuas No.5 Kelurahan Pandean, Kecamatan Taman.

Kepemimpinan kembali berganti, pada tahun 1998 sampai 2000 Puskesmas Demangan di bawah pimpinan dr. Dwi Lasmini. dan pada tahun 2000 sampai 2005 Puskesmas Demangan dipimpin oleh dr. Oni Sri Sulasmi, karena telah memasuki masa pensiun dr. Oni Sri Sulasmi pada tahun 2005 tersebut digantikan oleh dr. Ratna Hastinah sampai dengan akhir tahun 2007. dan karena dipindah tugas menjadi Kepala Rumah sakit Sogaten, dr. Ratna Hastinah digantikan dr. Ismudoko mulai awal tahun 2008 sampai kepemimpinan saat ini.

2. Lokasi Puskesmas Demangan.

Puskesmas Demangan selaku Puskesmas Induk berlokasi di Jalan Soekarno-Hatta No 47 Kecamatan Taman, Kota Madiun, Jawa Timur.

3. Layanan Kesehatan Puskesmas Demangan

a. Bagian Loker

Bagian ini memberikan pelayanan kepada pengunjung baru maupun lama yang akan melakukan pemeriksaan kesehatan di Puskesmas Demangan untuk pembuatan buku rawat jalan.

b. Bagian Balai Pengobatan (BP)

Bagian ini memberikan pelayanan pemeriksaan dan pengobatan kepada pasien rawat jalan, menangani pasien *imergency* (keadaan darurat), dan pemberian rujukan pada pasien yang akan melakukan pemeriksaan lebih lanjut ke Rumah Sakit.

c. Bagian Kesehatan Ibu dan Anak (KIA)

Bagian ini memberikan pelayanan pemeriksaan kesehatan ibu hamil, Imunisasi bayi, dan pelayanan/penyuluhan KB.

d. Bagian Poli Gigi

Bagian ini memberikan pelayanan pemeriksaan kesehatan Gigi misalnya: pencabutan gigi, tambal gigi, pembersihan karang gigi dan pengobatan gigi sakit.

e. Bagian Gizi

Bagian ini memberikan pelayanan Pojok Gizi yaitu penyuluhan gizi kepada penderita gizi buruk, selain itu juga pemberian penyuluhan bagi penderita Diabetes, dan penderita Hipertensi akan konsumsi makanan yang dianjurkan.

f. Bagian Laboratorium

Bagian ini memberikan pelayanan pemeriksaan deteksi Urine, Darah, dan Sputum (dahak) untuk membantu diagnosa dokter akan penyakit yang diderita pasien.

g. Bagian Apotik

Bagian ini memberikan pelayanan pemberian obat kepada pasien dan penyuluhan akan aturan pemakaian obat yang sesuai.

h. Bagian TU (Tata Usaha)

Bagian ini memberikan pelayanan administrasi kepada pasien misalnya pemberian legalisir surat rujukan dan surat keterangan dokter

4. Visi, Misi, dan Moto Puskesmas Demangan

a. Visi

“Mewujudkan masyarakat sehat wilayah Puskesmas Demangan”

b. Misi

- 1) Memberi pelayanan yang baik, murah dan nyaman.
- 2) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam upaya kemandirian untuk hidup sehat.
- 3) Memelihara dan meningkatkan kesehatan individu keluarga dan masyarakat dengan berperilaku hidup bersih dan sehat.

c. Moto

“Kami Ada Untuk Anda”

5. Struktur Organisasi Puskesmas Demangan

Bagan struktur organisasi menunjukkan kejelasan wewenang dan pengaturan pertanggungjawaban yang disetujui dalam organisasi instansi yang bersangkutan. Untuk lebih jelasnya pada (lampiran) disajikan bagan struktur organisasi Puskesmas Demangan.

6. Uraian Pekerjaan Puskesmas Demangan

Adapun uraian tugas pokok dan fungsi pada UPTD Puskesmas Demangan tercantum pada Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 04 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah. Untuk lebih jelasnya pada (lampiran) disajikan Peraturan Walikota Madiun Tentang Rincian Tugas dan Fungsi Dinas Kesehatan.

7. Kondisi Pegawai

a. Jenis Pegawai

Pegawai di Puskesmas Demangan terdiri dari 29 PNS dan 5 CPNS

b. Jumlah Pegawai

Jumlah keseluruhan pegawai yang bekerja di Puskesmas Demangan adalah 34 orang

c. Waktu Kerja

1) Berdasarkan Peraturan Daerah waktu kerja ditetapkan 5 hari kerja, yaitu hari Senin sampai dengan hari Jumat.

2) Jam Kerja

Hari Senin-Kamis : 07.00-15.30

Hari Jum'at : 07.00-15.00

3) Untuk jam istirahat waktu yang ditentukan selama 1 (satu) jam yaitu pukul 12.00-13.00 WIB.

d. Cuti

Adapun cuti yang diberikan berdasarkan Peraturan Daerah adalah :

1) Cuti tahunan dengan ketentuan 12 bulan kerja mendapatkan cuti 8 hari

- 2) Cuti melahirkan dengan ketentuan 1 bulan sebelum melahirkan dan 2 bulan setelah melahirkan dan mendapat gaji 100%
 - 3) Cuti besar, menjalankan tugas selama 5 tahun tidak terhenti mendapatkan cuti besar selama 3 bulan.
- e. Hari Libur
- Setiap pegawai (PNS) yang bekerja di Puskesmas Demangan berhak atas libur resmi yang ditetapkan oleh pemerintah.
- f. Jaminan Sosial
- Pemerintah memberikan jaminan sosial kepada seluruh pegawainya (PNS) berupa asuransi kesehatan (ASKES).

B. Deskripsi Permasalahan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mendeskripsikan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai Puskesmas Demangan selaku Puskesmas Induk yang mempunyai 2 Puskesmas Pembantu yaitu: Puskesmas Pembantu Pandean dan Puskesmas Pembantu Josenan. Untuk melakukan pekerjaan dengan baik dalam pelayanan kepada pasien diperlukan kecakapan dari para pegawai, karena peran tenaga kerja sangat penting dalam memberikan pelayanan pada pasien dan pengadaan kegiatan administrasi.

Sejalan permasalahan yang diteliti, peneliti membahas mengenai bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Demangan, faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Demangan, dan upaya-upaya apa saja yang dilakukan Puskesmas Demangan guna mengatasi hambatan tersebut.

1. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 Juni 2009 mengatakan bahwa tujuan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan adalah “Pada prinsipnya untuk menilai berhasil tidaknya suatu kegiatan yang berdasarkan SK Walikota Madiun”

Menurut Informan II pada wawancara tanggal 10 Juni 2009 mengatakan bahwa tujuan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan adalah “Sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian ya misalnya untuk melakukan promosi, rotasi pekerjaan (perpindahan bidang pekerjaan), atau menghentikan pelaksanaan tugas yang tidak sesuai”

Sedangkan Menurut Informan III pada wawancara tanggal 12 Juni 2009 mengatakan bahwa tujuan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan adalah “Untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing pegawai sesuai tugas pekerjaannya, selain itu juga untuk evaluasi dari kegiatan yang telah dilaksanakan dalam hal ini yaitu pelayanan kesehatan terhadap masyarakat”

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan Puskesmas Demangan melakukan penilaian kinerja pegawai yaitu untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing pegawai, pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian dan untuk evaluasi berhasil tidaknya suatu kegiatan yang berdasarkan SK Walikota Madiun.

Penilaian kinerja juga mempunyai beberapa manfaat, baik bagi instansi sendiri, pihak penilai, maupun pegawai yang dinilai. Menurut Informan I pada wawancara tanggal 08 Juni 2009 mengatakan bahwa “Manfaat penilain kinerja ya untuk perbaikan kinerja pegawai Puskesmas Demangan ke depannya”.

Hal senada diungkapkan Informan II pada wawancara tanggal 10 Juni 2009 sebagai berikut: “Manfaatnya ya untuk meningkatkan kemampuan kinerja para pegawai Puskesmas Demangan, selain itu untuk mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas pegawai”

Sedangkan menurut Informan IV pada wawancara tanggal 12 juni 2009 sebagai berikut: “Kita merasa senang, karena kita dihargai dengan adanya penilaian ini, jadi kita merasa tahu apa kesalahan dan kekurangan kita dalam bekerja selain itu juga untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja”

Berdasarkan ketiga pernyataan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memberikan manfaat bagi beberapa pihak. Bagi instansi hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengetahui kinerja pegawai di masing-masing bagian dan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian misalnya untuk melakukan promosi, rotasi pekerjaan (perpindahan bidang pekerjaan), atau menghentikan pelaksanaan tugas yang tidak sesuai. Bagi pegawai dengan adanya penilaian kinerja dapat meningkatkan motivasi dan prestasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Berikut ini hal-hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Demangan :

a. Waktu Penilaian

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di Puskesmas Demangan dibentuk sebuah tim penilai yang terdiri dari Kepala Puskesmas Demangan dan Kasubag TU. Penilaian dilakukan oleh Kasubag TU (sebagai penilai) atas perintah langsung dari Kepala Puskesmas Demangan (selaku pengawas dan pemberi keputusan) setiap satu tahun sekali yaitu pada bulan Desember

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Informan I pada wawancara tanggal 8 Juni 2009 yang menyatakan bahwa “Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan dilakukan setiap satu tahun sekali tepatnya pada bulan Desember sebelum pergantian periode tahun kerja”

Hal senada juga diungkapkan Informan III pada wawancara tanggal 12 Juni 2009 sebagai berikut: “Diadakan penilaian kinerja yang saya tahu itu pada bulan Desember setelah itu diadakan evaluasi kerja masing-masing bagian”

Hal tersebut juga diperkuat dengan adanya dokumen berupa Matrik Beban Tugas Kegiatan Program Gizi yang dimiliki bagian Gizi Puskesmas Demangan

periode kerja tahun 2008/2009, yang menyatakan bahwa Puskesmas Demangan setiap tahun yaitu bulan Desember mengadakan evaluasi kerja

Dari beberapa pernyataan di atas dan ditambahkan dengan adanya dokumen yang menyatakan hal senada, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap satu tahun sekali Puskesmas Demangan mengadakan penilaian kinerja pada pegawainya. Penilaian kinerja tepatnya dilakukan pada bulan Desember sebelum pergantian periode tahun kerja. Setelah hasil penelitian didapat dilakukan evaluasi kerja oleh masing-masing bagian.

b. Tempat Penilaian

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 juni 2009 mengatakan bahwa “Penilaian Kinerja dilakukan ya di tempat kerja masing-masing bagian”

Menurut Informan II pada wawancara tanggal 10 Juni 2009 mengungkapkan bahwa “Penilaian kinerja dilakukan di tempat kerja masing-masing bagian yang berada di Puskesmas Demangan selaku Puskesmas Induk dan Puskesmas Pandean dan Puskesmas Josenan sebagai Puskesmas Pembantu”

Pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai dilakukan di Puskesmas Demangan selaku Puskesmas Induk dan Puskesmas Pandean dan Puskesmas Josenan sebagai Puskesmas Pembantu pada masing-masing bagian.

c. Standar Penilaian

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 juni 2009 mengatakan bahwa “Sesuai dengan keputusan dan kesepakatan bersama standar penilaian meliputi aspek 5W+1H (apa yang dilakukan, kapan pelaksanaan, siapa yang menilai dan siapa yang dinilai, dimana dilaksanakan, mengapa harus dilakukan, dan bagaimana pelaksanaannya)”

Menurut Informan II pada wawancara tanggal 10 juni 2009 mengatakan bahwa “Dasar penilaian pegawai kami harus sesuai dengan standar yang telah disepakati, Standar atau tingkatan-tingkatan kinerja meliputi nilai apakah melampaui ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau di bawah ekspektasi.”

Menurut dokumen penilaian Puskesmas Demangan, Standar atau tingkatan-tingkatan penilaian kinerja meliputi batasan nilai melampaui ekspektasi besarnya angka 6, nilai sesuai ekspektasi besarnya angka 4, dan nilai di bawah ekspektasi besarnya angka 2”

Dari pernyataan-pernyataan di atas dan didukung dokumen penilaian akan standar penilaian yang dimiliki Puskesmas Demangan dapat disimpulkan bahwa standar atau tingkatan-tingkatan penilaian kinerja dibagi menjadi 3 tingkatan nilai yaitu melampaui ekspektasi besarnya angka 6, sesuai ekspektasi besarnya angka 4, dan di bawah ekspektasi besarnya angka 2

d. Unsur-Unsur yang Dinilai

Menurut informan I pada wawancara tanggal 8 juni 2009 mengatakan bahwa “Unsur-unsur yang dinilai bukan menggunakan ketentuan DP3 namun juga tidak jauh dari ketentuan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yaitu prestasi kerja, tanggungjawab, kedisiplinan, kejujuran, dan kerjasama. ”

Menurut Informan IV pada wawancara tanggal 12 Juni 2009 mengatakan bahwa “Saya kurang tahu rincian apa saja yang dinilai, yang saya tahu ya biasanya tanggungjawab, sopan santun, kedisiplinan, laporan kerja”

Menurut dokumen yang ada di Puskesmas Demangan, unsur-unsur yang dinilai meliputi 5 unsur dan terdiri dari 15 sub unit yang semuanya tercakup dalam ruang lingkup penilaian kinerja yang telah disepakati sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja
 - a) Keterampilan
 - b) Kesungguhan kerja
 - c) Hasil kerja
 - d) Kecakapan
- 2) Tanggungjawab
 - a) Pelaksanaan tugas
 - b) Pertanggungjawaban pekerjaan
 - c) Keberanian mengambil resiko
- 3) Ketaatan
 - a) Disiplin
 - b) Perintah dinas
 - c) Ketentuan jam kerja

- d) Sopan santun
- e) Absensi
- 4) Kejujuran
 - a) Keiklasan melaksanakan tugas
 - b) Laporan hasil kerja
- 5) Kerjasama
 - Kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain.

Pernyataan Informan I dan Informan IV serta didukung dengan dokumen dari Puskesmas Demangan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan adalah sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja
 - a) Ketrampilan
 - b) Kesungguhan kerja
 - c) Hasil kerja
 - d) Kecakapan
- 2) Tanggungjawab
 - a) Pelaksanaan tugas
 - b) Pertanggungjawaban pekerjaan
 - c) Keberanian mengambil resiko
- 3) Ketaatan
 - a) Disiplin
 - b) Perintah dinas
 - c) Ketentuan jam kerja
 - d) Sopan santun
 - e) Absensi
- 4) Kejujuran
 - c) Keiklasan melaksanakan tugas
 - d) Laporan hasil kerja
- 5) Kerjasama
 - Kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain.

e. **Metode Penilaian**

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 Juni 2009 mengatakan bahwa “Menggunakan metode *checklist*. Penilai tinggal mengisi saja dengan memberikan tanda centang pada formulir, kemudian dihitung hasilnya dan dikategorikan sesuai standar”

Menurut Informan II pada wawancara tanggal 10 Juni 2009 mengatakan bahwa “Metode yang kami gunakan adalah metode *checklist*. Saya tinggal memilih pernyataan-pernyataan yang menggambarkan kinerja pegawai. Caranya dengan memberikan tanda *checklist* pada lembar penilaian, kemudian melakukan penghitungan”.

Dari pernyataan tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa metode penilaian kinerja pegawai yang digunakan oleh Puskesmas Demangan adalah metode *checklist*. Pihak penilai tinggal memilih pernyataan-pernyataan yang menggambarkan kinerja pegawai. Caranya dengan memberikan tanda centang pada lembar penilaian, kemudian melakukan penghitungan.

f. Prosedur Penilaian

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 Juni 2009, langkah-langkah yang dilakukan Puskesmas Demangan dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

”Dibentuklah sebuah tim penilai yang terdiri dari Kepala UPTD Puskesmas Demangan dan Kasubag TU. Saya selaku Kepala UPTD Puskesmas Demangan memberikan perintah langsung kepada Kasubag TU untuk melaksanakan penilaian kinerja pegawai, Kasubag TU membuat kriteria dan metode penilaian sebagai standar penilaian. Kemudian diadakan suatu rapat untuk membahas kriteria dan metode penilaian tersebut apakah sudah sesuai dengan ruang lingkup penilaian apa belum, Jika sudah, maka segeralah disepakati dan dilaksanakan penilaian tersebut. Hasil dari penilaian dibuat laporan dan diserahkan kepada Kepala Puskesmas Demangan. kemudian diadakan evaluasi hasil dari penelitian tersebut oleh masing-masing bagian”

Menurut informan II pada wawancara tanggal 10 Juni 2009 menerangkan bahwa prosedur penilaian sebagai berikut:

“Dalam penilaian kinerja di Puskesmas Demangan dibentuk tim penilai kinerja yang terdiri dari Kepala Puskesmas Demangan dan Kasubag TU. Setelah menerima perintah dari Kepala Puskesmas Demangan, Saya membuat kriteria dan metode penilaian sebagai standar penilaian kinerja. kemudian selaku Kasubag TU Saya mengadakan rapat membuat kesepakatan dan keputusan apakah kriteria dan metode penilaian telah diterima tim penilai. Bila kesepakatan diperoleh penilaian dilaksanakan. Penilaian dilakukan pada masing-masing bagian di Puskesmas Demangan selaku Puskesmas Induk dan

Puskesmas Pandean dan Puskesmas Josenan sebagai Puskesmas Pembantu. Hasil penilaian dilaporkan pada Kepala Puskesmas Demangan untuk diadakan evaluasi hasil penilaian”

Pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses pelaksanaan penilaian adalah sebagai berikut: dibentuk sebuah tim penilai kinerja pegawai (terdiri dari Kepala Puskesmas Demangan dan Kasubag TU). Kepala Puskesmas Demangan memberikan perintah langsung kepada Kasubag TU untuk melaksanakan penilaian kinerja pegawai, Kasubag TU membuat kriteria dan metode penilaian sebagai standar penilaian. Kemudian diadakan suatu rapat oleh tim penilai untuk membahas kriteria dan metode penilaian tersebut apakah sudah sesuai dengan ruang lingkup penilaian apa belum, Jika sudah, maka segeralah disepakati dan dilaksanakan penilaian tersebut. Hasil dari penilaian dibuat laporan dan diserahkan kepada Kepala Puskesmas Demangan. Kemudian diadakan evaluasi hasil dari penelitian tersebut oleh masing-masing bagian dengan tindak lanjut pemberian saran/reward”

g. **Tindak Lanjut Hasil Penelitian**

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 Juni 2009 mengatakan bahwa:

“Tindak lanjut hasil penelitian kinerja ya kalau penilaian seorang pegawai tersebut sesuai dengan ekspektasi maka tetap dipekerjakan di bagian yang lama, tetapi bila dari penilaian kinerja hasilnya di bawah ekspektasi maka diputuskan dipindah ke bagian lain yang mungkin lebih sesuai atau bisa juga dipindah ke Puskesmas Pembantu dengan bidang yang sama atau bisa juga dengan bidang yang berbeda”

Menurut Informan IV pada wawancara tanggal 12 Juni 2009 mengemukakan bahwa:

“Saya sudah 22 tahun bekerja di Puskesmas Demangan yaitu sejak tahun 1987, sudah 3 kali Saya mengalami rotasi. Awal bekerja ditempatkan di bagian Loker Puskesmas Demangan, kemudian tahun 1992 Saya dipindahkan di bagian Apotik karena pegawai apotik sebelumnya mengalami rotasi juga. Pada tahun 1995 Saya dipindahkan ke Puskesmas Pembantu Pandean masih di bagian Apotik dikarenakan Pasien Puskesmas Pembantu Pandean semakin

banyak dan pegawai apotiknya kewalahan. Dan tahun 1999 sampai sekarang Saya kembali ditugaskan dibagian Loker Puskesmas Demangan, karena telah ada pegawai Apotik baru yang ditempatkan di Puskesmas Pembantu Pandean”

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut dari penilaian kinerja pegawai adalah keputusan dari Kepala Puskesmas Demangan berhubungan dengan kepegawaian, Jika penilaian kinerja menunjukkan hasil sesuai dengan ekspektasi maka tetap dipekerjakan di bagian yang lama, tetapi bila dari penilaian kinerja hasilnya di bawah ekspektasi maka diputuskan dipindah ke bagian lain yang mungkin lebih sesuai atau bisa juga dipindah ke Puskesmas Pembantu dengan bidang yang sama atau bisa juga dengan bidang yang berbeda. Jadi hasil penilaian kinerja disini sangat penting khususnya di bidang kepegawaian Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun.

2. Faktor-faktor yang Menghambat Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan

Untuk dapat memecahkan setiap persoalan yang dapat menghambat pekerjaan hendaknya dikaji faktor-faktor yang menjadi penghambat tersebut. Demikian halnya dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Untuk dapat memberikan penilaian secara adil, jujur, dan obyektif tentu tidaklah mudah

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 Juni 2009 mengatakan bahwa “Dalam penilaian, pegawai biasanya dianggap memiliki nilai prestasi kerja yang sama dengan pegawai lain dalam satu unit bagian”. Selain itu adanya kedekatan hubungan antara penilai dengan pegawai yang dinilai akibatnya dalam pemberian nilai terlalu longgar”

Menurut Informan II pada wawancara tanggal 10 Juni 2009 mengatakan bahwa “Kalau kita dekat dengan pegawai yang akan dinilai, hal itu memudahkan untuk menilai, dalam artian mudah mengetahui karakteristik sifat dan kinerja dari pegawai itu sendiri”

Menurut Informan III pada wawancara tanggal 12 Juni 2009 mengatakan bahwa “Pihak penilai kadang dalam melakukan penilaian memberikan nilai sama antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, padahal tugas dan tanggungjawabnya kan berbeda”

Menurut Informan IV pada wawancara tanggal 12 Juni 2009 mengatakan bahwa “Penilaian kadang tidak diketahui kapan tanggal pelaksanaannya, jadi kita tidak tahu kapan dinilai, tiba-tiba nanti tahunya waktu evaluasi”

Ketiga pernyataan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam penilaian pegawai Puskesmas Demangan adalah :

a. Penilaian Kurang Objektif.

Penilaian kinerja dirasa kurang objektif dimana banyak contoh permasalahan yang penghambat penilaian yaitu misalnya: seorang penilai memberikan nilai dirasa terlalu longgar. pegawai yang seharusnya dinilai kurang, karena penilai merasa kasihan, maka dimasukkan ke dalam kategori sedang selain itu terkadang kedekatan hubungan antara penilai dengan pegawai juga mengakibatkan mudahnya seorang penilai untuk menilai kinerja pegawai.

Hambatan lain yang berupa bias adalah penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja. Setiap pegawai dianggap memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya. Anggapan dengan cara pukul rata seperti ini tentu saja bias karena kita tahu bahwa setiap individu berbeda dan pasti beda pula kinerjanya

b. Kurang adanya komunikasi

Kurang adanya komunikasi menyebabkan banyaknya pegawai Puskesmas Demangan yang tidak mengetahui aspek-aspek penilaian kinerja, hal itu mengakibatkan pegawai kurang memahami tujuan pelaksanaan penilaian kinerja.

3. Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan pada Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan

Mengatasi hambatan dalam suatu pekerjaan diperlukan suatu upaya untuk pemecahannya, sehingga dengan adanya upaya tersebut diharapkan dapat membantu kelancaran pekerjaan. Upaya-upaya yang dilakukan guna mengatasi hambatan tersebut adalah:

a. Melakukan Pemeriksaan Ulang Hasil Penilaian

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 Juni 2009 mengatakan bahwa “Kami melakukan evaluasi ulang atas hasil laporan penilaian kinerja pegawai sebelum mengadakan rapat untuk mengevaluasi langsung dengan para pegawai yang dinilai guna menentukan keputusan yang harus disepakati bersama”

Menurut Informan II pada wawancara tanggal 10 juni 2009 mengungkapkan bahwa ”Setiap laporan hasil penilaian kinerja pagawai yang Saya buat dikonsultasikan terlebih dahulu dengan Kepala Puskesmas Demangan agar tidak terjadi subjektif dalam penilaian”

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan Puskesmas Demangan dalam mengatasi hambatan yang terjadi pada pelaksanaan penilaian kinerja adalah dengan melakukan pemeriksaan ulang atau evaluasi ulang (*cross check*) berdasarkan hasil penilaian dan berbagai catatan dengan kinerja pegawai.

b. Menciptakan Komunikasi yang Lebih Baik

Menurut Informan I pada wawancara tanggal 8 Juni 2009 mengatakan bahwa “Setiap akhir tahun menjelang pergantian tahun kerja baru kita mengadakan rapat evaluasi kerja berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai, membahas hambatan-hambatan apa yang dihadapi pegawai selama bekerja”

Menurut Informan IV pada wawancara tanggal 12 juni 2009 mengatakan bahwa “Harusnya ya ada komunikasilah kalau akan melakukan penilaian kinerja,

diberi surat edaran atau sekedar pertemuan kalau mau diadakan penilaian, jadi semua pegawai itu tahu aspek-aspek pelaksanaannya”

Pernyataan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya yang dilakukan Puskesmas Demangan dalam mengatasi hambatan pada pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dengan adanya komunikasi, baik komunikasi langsung dengan mengadakan pertemuan antara penilai dengan pegawai yang dinilai guna membahas kapan pelaksanaan penilaian dan apa saja yang akan dinilai atau komunikasi tidak langsung yaitu dengan membuat surat edaran atau surat pemberitahuan

C. Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Teori

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, temuan studi yang dapat dihubungkan dengan kajian teori sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Keberhasilan mencapai tujuan tergantung kepada perilaku dan sikap orang-orang dalam mensinergikan sumber daya, termasuk sumber daya manusia, sumber daya alam, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan kata lain, keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada kecakapan dan kemampuan pegawai yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam instansi bersangkutan.

Kinerja pegawai Puskesmas Demangan pun perlu dinilai untuk mengetahui seberapa besar tingkat kemampuan pegawai dalam bekerja memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat wilayah Kecamatan Taman pada khususnya. Untuk menilai kinerja pegawai Puskesmas Demangan diperlukan suatu aspek penilaian kinerja pegawai yang sesuai keputusan dan kesepakatan bersama.

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang digunakan Puskesmas Demangan tidak mengacu pada penggunaan DP3 sebagai penilaian kinerja pegawai, namun memfokuskan pada unsur-unsur penilaian secara informal yang digunakan untuk penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu.

Berdasarkan data yang diperoleh dilapangan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Demangan dimulai dengan membentuk suatu tim yang terdiri dari Kepala UPTD Puskesmas Demangan dan Kasubag. TU. Adanya perintah dari Kepala UPTD Puskesmas Demangan kepada Kasubag. TU Puskesmas Demangan untuk melakukan penilaian kinerja pada seluruh pegawai di Puskesmas Demangan. Setelah mendapat perintah tersebut Kasubag. TU membuat kriteria dan metode penilaian. Kemudian diadakan suatu rapat oleh tim penilai untuk membahas kriteria dan metode penilaian tersebut apakah sudah sesuai dengan ruang lingkup penilaian apa belum. Ruang lingkup penilaian sangat dibutuhkan guna mempermudah proses penilaian kinerja. Sesuai dengan pendapat Veithzal Rizal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:19-21) juga mengemukakan bahwa ruang lingkup penilaian kinerja terdiri dari:

- a. *Who* (siapa)
- b. *What* (apa yang harus dinilai)
- c. *Why* (mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan)
- d. *When* (kapan)
- e. *Where* (dimana)
- f. *How* (bagaimana)

Pembahasan mengenai ruang lingkup penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan terkait dengan teori yang dikemukakan oleh Veithzal Rizal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:19-21) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Who* (siapa).

Penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Demangan dilakukan oleh tim penilai kinerja pegawai Puskesmas Demangan yang terdiri dari Kepala Puskesmas Demangan dan Kasubag TU. Penilaian dilakukan pada pegawai fungsional di tiap

unit-unit bagian yaitu bagian Loker, BP, Laboratorium, Apotik, Poli Gigi, KIA, Gizi, dan TU.

Penilaian kinerja tidak menggunakan konsultan dari luar instansi. Hal ini dikarenakan, jika menggunakan konsultan dari luar biasanya tidak memahami keinginan instansi terkait. Sehingga terdapat kemungkinan hasil penilaian kinerja tidak sesuai dengan harapan instansi

b. *What* (apa yang harus dinilai)

Puskesmas Demangan biasanya menggunakan deskripsi pekerjaan sebagai dasar penilaian. Deskripsi pekerjaan merupakan suatu uraian pekerjaan dimana didalamnya terdapat tugas dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai. Kinerja yang dinilai adalah kinerja pegawai yang dicapai pada saat sekarang atau deskripsi pekerjaan yang terbaru. Hal ini dikarenakan deskripsi pekerjaan pegawai yang lama sudah tidak sesuai lagi dengan pekerjaan terakhir pegawai atau telah terjadi pergantian jabatan pekerjaan yang menjadikan perubahan tugas dan tanggungjawab.

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan meliputi:

- 1) Prestasi Kerja
- 2) Tanggungjawab
- 3) Kedisiplinan,
- 4) Kejujuran
- 5) Kerjasama

Beberapa dari unsur-unsur penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan telah memenuhi teori yang dikemukakan oleh B. Siswanto Sasatrohadiwiryo (2003:235-236) yaitu:

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi kerja
- c. Tanggung jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran

- f. Kerja sama
- g. Prakarsa
- h. Kepemimpinan

c. *Why* (mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan)

Tujuan Puskesmas Demangan melakukan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kemampuan kinerja para pegawai Puskesmas Demangan, selain itu juga sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian, misalnya untuk melakukan promosi, rotasi pekerjaan (perpindahan bidang pekerjaan), atau menghentikan pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2003:233) yang mengemukakan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan.
- 2) Nasehat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam organisasi.
- 3) Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi tenaga kerja
- 4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan
- 5) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.
- 6) Standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja.

d. *When* (kapan).

Setiap satu tahun sekali Puskesmas Demangan mengadakan penilaian kinerja pada pegawainya. Penilaian kinerja tepatnya dilakukan pada bulan Desember. Proses penilaian kinerja dilakukan tiap-tiap bagian, mulai dari pegawai bekerja di bagian Loker, BP (Balai Pengobatan), KIA (Kesehatan Ibu dan Anak), Apotik, Poli Gigi, Laboratorium, Gizi, TU. Batas waktu penilaian selama satu minggu, setelah itu hasil penilaian kinerja oleh Kasubag TU diserahkan kepada Kepala Puskesmas Demangan untuk dievaluasi.

e. *Where* (dimana).

Penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan dilakukan ditempat dimana pegawai melakukan segala aktivitas pekerjaannya yang meliputi : Puskesmas Demangan selaku Puskesmas Induk, Puskesmas Josenan dan Puskesmas Pandean selaku Puskesmas Pembantu, yang ketiga Puskesmas tersebut semuanya masih di wilayah Kecamatan Taman.

f. *How* (bagaimana)

Tolok ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur kinerja para pegawai adalah standar. Standar kinerja menjelaskan tingkatan-tingkatan kinerja yang diharapkan instansi. Standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan atau tidak memuaskan.

Standar penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan dibagi menjadi 3 yaitu:

- 1) Nilai melampaui espektasi besarnya nilai tiap sub unsur 6 simbol ME dengan sasaran penilaian 76-90
- 2) Nilai sesuai espektasi besarnya nilai tiap sub unsur 4 simbol SE dengan sasaran penilaian 61-75
- 3) Nilai di bawah espektasi besarnya nilai tiap sub unsure 2 simbol DE dengan sasaran penilaian 45-60

Metode penilaian kinerja yang digunakan Puskesmas Demangan adalah metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu, teknik yang digunakan dengan metode *checklist*. Penilai tinggal memilih pernyataan-pernyataan yang menggambarkan kinerja pegawai. Caranya dengan memberikan tanda centang pada lembar penilaian, kemudian melakukan penghitungan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Veithzal Rizal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:347-395) yang menyatakan bahwa “Metode *checklist* adalah metode yang menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu”, Disini penilai hanya perlu

memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja pegawai.

Suatu proses terdiri dari beberapa langkah kegiatan atau prosedur yang harus dilakukan. Setelah mengetahui ruang lingkup penilaian, maka hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah melakukan penilaian kinerja kepada pegawai. Berikut ini prosedur atau langkah-langkah tim penilai dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan sebagai berikut:

1) Perintah dari Kepala Puskesmas Demangan.

Kepala Puskesmas Demangan memberikan perintah kepada Kasubag. TU untuk melakukan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.

2) Pembuatan kriteria dan metode penilaian kinerja pegawai.

Setelah mendapatkan perintah tersebut, Kasubag. TU membuat kriteria dan metode penilaian kinerja pegawai

3) Rapat yang melibatkan Kepala Puskesmas Demangan dan Kasubag. TU.

Diadakan suatu rapat untuk membahas kriteria dan metode penilaian yang telah dibuat Kasubag. TU serta segala sesuatu yang berhubungan dengan penilaian kinerja seperti siapa yang harus menilai dan kapan waktu penilaian dilakukan.

4) Kesepakatan hasil rapat

Kesepakatan antara Kepala Puskesmas Demangan dengan Kasubag TU akan kriteria dan metode penilaian yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.

5) Pelaksanakan penilaian pada pegawai di tiap unit-unit bagian.

Kasubag. TU melaksanakan penilaian kinerja pegawai di masing-masing unit bagian.

6) Penyerahkan hasil penilaian kinerja pegawai kepada Kepala Puskesmas Demangan.

Hasil penilaian kinerja pegawai diserahkan kepada Kepala Puskesmas Demangan untuk di periksa ulang.

7) Evaluasi hasil penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.

Diadakan pertemuan antara Kepala Puskesmas Demangan, Kasubag. TU dan pegawai Puskesmas Demangan untuk evaluasi hasil penilaian kinerja.

8) Pemberian tindak lanjut hasil penilaian kinerja.

Setelah hasil penilaian selesai dievaluasi, Kepala Puskesmas Demangan selaku pengawas dan pemberi keputusan memberikan tindak lanjut hasil penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan. Tindak lanjut tersebut adalah keputusan dari Kepala Puskesmas Demangan berhubungan dengan kepegawaian

Berikut ini kesimpulan dari analisis data mengenai ruang lingkup dan prosedur penilaiannya:

a. Ruang Lingkup

1) *Who* (siapa yang dinilai)

Pada bagian Loker, bagian BP (Balai Pengobatan), bagian Laboratorium, bagian Apotik, bagian Poli Gigi, bagian KIA (Kesehatan Ibu dan Anak), bagian Gizi, dan bagian TU (Tata Usaha).

2) *What* (apa yang harus dinilai)

Prestasi kerja, Tanggungjawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama.

3) *Why* (mengapa penilaian itu harus dilakukan)

Tujuan Puskesmas Demangan melakukan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kemampuan kinerja para pegawai Puskesmas Demangan pada intinya, Selain itu juga sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian.

4) *When* (kapan)

Setiap satu tahun sekali Puskesmas Demangan mengadakan penilaian kinerja para pegawainya.

5) *Where* (dimana)

Kinerja pegawai Puskesmas Demangan dilakukan di tempat dimana pegawai melakukan segala aktivitas pekerjaannya yang meliputi:

Puskesmas Demangan selaku Puskesmas Induk, Puskesmas Josenan dan Puskesmas Pandean selaku Puskesmas Pembantu.

6) *How* (bagaimana)

Metode penilaian kinerja pegawai yang digunakan Puskesmas Demangan adalah metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu dengan teknik teknik yang digunakan dengan metode *checklist*.

b. Prosedur Penilaian

- 1) Perintah dari Kepala Puskesmas Demangan.
- 2) Kasubag TU membuat kriteria dan metode penilaian kinerja pegawai.
- 3) Rapat untuk membahas kriteria dan metode penilaian dengan Kepala Puskesmas Demangan
- 4) Kesepakatan antara Kepala Puskesmas Demangan dengan Kasubag TU akan kriteria dan metode penilaian yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.
- 5) Pelaksanakan penilaian pada pegawai di tiap unit-unit bagian.
- 6) Penyerahkan hasil penilaian kinerja pegawai kepada Kepala Puskesmas Demangan.
- 7) Evaluasi hasil penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.
- 8) Pemberian tindak lanjut hasil penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.

2. Faktor-faktor yang Menghambat Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan

Kegiatan penilaian kinerja sangat mudah tergelincir pada kekeliruan, terutama jika kurang cermat dan tidak berhati-hati dalam melaksanakannya. Hasil penilaian kinerja yang tidak baik disebabkan oleh banyak faktor, dimana keseluruhan faktor tersebut dapat dikatakan sebagai hambatan. Menurut Veithzal Rivai (2005:120)

menyatakan “Halangan lain dalam penilaian kerja secara efektif adalah perspektif berbeda-beda yang dibawa sejak semua pihak ke dalam proses”

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dilapangan, faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan penilaian pegawai Puskesmas Demangan adalah sebagai berikut:

a. Penilaian Kurang Objektif

Kendala yang banyak ditemui dalam pelaksanaan penilain kinerja adalah faktor subyektifitas penilaian penilai terhadap pegawai yang dinilai. Hal tersebut biasa terjadi dalam suatu penilaian, karena ada unsur-unsur manusia didalamnya. Hal ini sesuai dengan teori Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:121-127) yang mengatakan bahwa bentuk bias yang umumnya terjadi dalam penilaian kinerja adalah *Leniency and Strictness Bias* (Bias Terlalu Longgar atau Terlalu Ketat). Bias penilaian ini merupakan akibat dari adanya keinginan penilai untuk tidak mempersulit atau memberikan kemudahan kepada individu yang akan dievaluasi.

Selain bias penilaian kedekatan hubungan antara penilai dengan pegawai mengakibatkan mudahkan seorang penilai untuk menilai kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:121-127) yang mengatakan bahwa bentuk bias *Friendly* (Kedekatan Hubungan antara Penilai dengan Pegawai). Bias penilaian ini ada kecenderungan lebih mempercayai pegawai/teman dekat untuk menyelesaikan masalah atau memberikan nilai baik meskipun mungkin saja ada pegawai lain yang lebih kompeten atau lebih baik.

Penilai kadang memberikan nilai sama antara satu pegawai dengan pegawai lain. Hal ini sesuai dengan teori Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:121-127) yang mengatakan bahwa bentuk bias *Error of Central tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah). Hambatan yang berupa bias penilaian ini adalah penilaian yang dilakukan dengan asumsi

berdasarkan pada rata-rata kinerja. Setiap pegawai dianggap memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya. Anggapan dengan cara pukul rata seperti ini tentu saja bias karena kita tahu bahwa setiap individu berbeda dan pasti beda pula kinerjanya.

b. Kurang adanya komunikasi

Kurang adanya komunikasi antara penilai dengan pegawai yang dinilai, hal itu mengakibatkan kurangnya informasi akan aspek-aspek pelaksanaan penilaian kinerja. Menurut Robbin, S. P (1991:26) mengatakan “Kekuatan yang paling menghambat keberhasilan pencapaian kinerja kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif”

3. Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan pada Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan

a. Melakukan Pemeriksaan Ulang Hasil Penilaian

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, upaya yang dilakukan Puskesmas Demangan dalam mengatasi hambatan yang terjadi pada penilaian kinerja yaitu berdasarkan pemeriksaan hasil penilaian, berbagai catatan dan laporan tentang kinerja pegawai. Hal ini termasuk upaya mengatasi hambatan yang berupa ketelitian.

Menurut Agus Dharma (2003:374-375) mengemukakan bahwa “Untuk mengatasi hambatan-hambatan penelitian kinerja, penilai harus benar-benar memperhatikan beberapa hal, salah satunya mengenai ketelitian”. Harus bisa dipastikan bahwa penilai memiliki fakta yang akurat. Penilai harus dapat memastikan bahwa evaluasi yang dilakukan didukung oleh informasi yang objektif dan contoh-contoh yang layak dipercaya.

b. Membina Komunikasi yang Lebih Baik

Salah satu hambatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu kurangnya komunikasi antara penilai dengan pegawai. Keberadaan hambatan tersebut harus

segera disadari, dan perlu diusahakan sedapat mungkin untuk dihindari agar supaya tujuan pelaksanaan penilaian kinerja mendapatkan hasil yang optimal.

Menurut Robbin, S. P (1991:26) mengatakan bahwa “untuk mencapai hasil komunikasi yang efektif yaitu secara tepat sasaran dan tujuan adalah dengan cara menghindari hambatan-hambatan komunikasi, serta didukung dengan ketrampilan mendengar yang efektif dan kemampuan memberikan umpan balik”

Puskesmas Demangan mengupayakan adanya komunikasi yang efektif, baik dengan cara komunikasi langsung yaitu mengadakan pertemuan antara penilai dengan pegawai yang dinilai guna membahas kapan pelaksanaan penilaian dan apa saja yang akan dinilai atau dengan cara komunikasi tidak langsung yaitu dengan membuat surat edaran atau surat pemberitahuan akan penilaian kinerja.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dan analisis yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan dan juga merupakan jawaban pertanyaan penelitian yang telah diajukan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun Tahun 2008/2009

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Keberhasilan mencapai tujuan tergantung kepada perilaku dan sikap orang-orang yang berada dalam instansi tersebut, dengan kata lain keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada kecakapan dan kemampuan pegawai yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam instansi bersangkutan.

Kepala Puskesmas Demangan mengupayakan penilaian kinerja pegawai dengan cara tersendiri, berbeda dengan penilaian yang digunakan puskesmas lain di kota Madiun. Penilaian yang digunakan tidak mengacu pada penggunaan DP3 sebagai penilaian kinerja pegawai, namun memfokuskan pada unsur-unsur penilaian secara informal yang digunakan untuk penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu.

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja para pegawai Puskesmas Demangan, Selain itu juga sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian, misalnya untuk melakukan promosi, rotasi pekerjaan (pindahan bidang pekerjaan), atau menghentikan pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai.

Berikut ini kesimpulan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun :

a. **Ruang Lingkup**

1) *Who* (siapa)

Kepala Puskesmas sebagai pengawas dan pemberi keputusan. Kasubag.TU sebagai penilai dan pegawai Puskesmas Demangan di tiap unit-unit bagian yaitu bagian Loker, BP, Laboratorium, Apotik, Poli Gigi, KIA, Gizi, dan TU yang dinilai.

2) *What* (apa yang harus dinilai)

- a) Prestasi Kerja meliputi: ketrampilan, kesungguhan kerja, hasil kerja, dan kecakapan
- b) Tanggungjawab meliputi: pelaksanaan tugas, pertanggungjawaban pekerjaan, dan keberanian mengambil resiko
- c) Ketaatan meliputi: disiplin, perintah dinas, ketentuan jam kerja, sopan santun, dan absensi.
- d) Kejujuran meliputi: keiklasan melaksanakan tugas dan laporan hasil kerja.
- e) Kerjasama meliputi: kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain.

3) *Why* (mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan)

Tujuan Puskesmas Demangan melakukan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kemampuan kinerja para pegawai pada intinya, selain itu juga sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian.

4) *When* (kapan)

Setiap satu tahun sekali Puskesmas Demangan mengadakan penilaian kinerja pada pegawainya. Penilaian kinerja tepatnya dilakukan pada bulan Desember..

5) *Where* (di mana)

Penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan dilakukan ditempat dimana pegawai melakukan segala aktivitas pekerjaannya yang meliputi :

Puskesmas Demangan selaku Puskesmas Induk, Puskesmas Josenan dan Puskesmas Pandean selaku Puskesmas Pembantu.

6) *How* (bagaimana)

Metode penilaian kinerja yang digunakan Puskesmas Demangan adalah metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu, dan teknik yang digunakan dengan metode *checklist*. Standar penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan dibagi menjadi 3 yaitu:

- 4) Nilai melampaui espektasi besarnya nilai tiap sub unsur 6 simbol ME dengan sasaran penilaian 76-90
- 5) Nilai sesuai espektasi besarnya nilai tiap sub unsur 4 simbol SE dengan sasaran penilaian 61-75
- 6) Nilai di bawah espektasi besarnya nilai tiap sub unsur 2 simbol DE dengan sasaran penilaian 45-60

b. Prosedur Penilaian

- 9) Perintah dari Kepala Puskesmas Demangan.
- 10) Kasubag TU membuat kriteria dan metode penilaian kinerja pegawai.
- 11) Rapat untuk membahas kriteria dan metode penilaian dengan Kepala Puskesmas Demangan
- 12) Kesepakatan antara Kepala Puskesmas Demangan dengan Kasubag TU akan kriteria dan metode penilaian yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.
- 13) Pelaksanakan penilaian pada pegawai di tiap unit-unit bagian.
- 14) Penyerahkan hasil penilaian kinerja pegawai kepada Kepala Puskesmas Demangan.
- 15) Evaluasi hasil penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.
- 16) Pemberian tindak lanjut hasil penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan.

c. **Tindak Lanjut Hasil Penilaian**

Jika penilaian kinerja pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun menunjukkan hasil penilaian sesuai dengan ekspektasi maka tetap dipekerjakan di bagian yang lama, tetapi bila dari penilaian kinerja hasilnya di bawah ekspektasi maka diputuskan dipindah ke bagian lain yang mungkin lebih sesuai atau bisa juga dipindah ke Puskesmas Pembantu dengan bidang yang sama atau bisa juga dengan bidang yang berbeda.

2. **Faktor-faktor yang Menghambat Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun Tahun 2008/2009**

a. **Penilaian Kurang Objektif**

.Penilaian kinerja dirasa kurang objektif dimana banyak contoh permasalahan yang penghambat penilaian yaitu misalnya: Penilai memberikan nilai dirasa terlalu longgar, akibat adanya keinginan penilai untuk tidak mempersulit atau memberikan kemudahan kepada individu yang akan dievaluasi, Selain itu kedekatan hubungan antara penilai dengan pegawai mengakibatkan mudahkan untuk menilai kinerja pegawai tapi bila penilai tidak adil dalam memberikan nilai, maka penilaian dianggap tidak objektif.

Hambatan lain yang berupa bias penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja. Setiap pegawai dianggap memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya. Anggapan dengan cara pukul rata seperti ini tentu saja bias karena kita tahu bahwa setiap individu berbeda dan pasti beda pula kinerjanya.

b. **Kurang Adanya Komunikasi**

.Kurang adanya komunikasi menyebabkan banyaknya pegawai Puskesmas Demangan yang tidak mengetahui aspek-aspek penilaian kinerja, hal itu mengakibatkan pegawai kurang memahami tujuan pelaksanaan penilaian kinerja.

3. **Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan pada Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun Tahun 2008/2009**

a. **Melakukan Pemeriksaan Ulang Hasil Penilaian**

Puskesmas Demangan dalam mengatasi hambatan yang terjadi pada pelaksanaan penilaian kinerja adalah dengan melakukan pemeriksaan ulang atau evaluasi ulang (*cross check*) berdasarkan hasil penilaian dan berbagai catatan dengan kinerja pegawai.

b. **Menciptakan Komunikasi yang Lebih Baik**

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai memerlukan komunikasi yang efektif, baik komunikasi secara langsung yaitu dengan mengadakan pertemuan antara penilai dengan pegawai yang dinilai guna membahas kapan pelaksanaan penilaian dan aspek apa saja yang akan dinilai atau komunikasi secara tidak langsung yaitu dengan membuat surat edaran atau surat pemberitahuan.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, serta berbagai fenomena yang ditemukan berkaitan dengan penelitian ini yaitu mengenai “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun” dapat dikemukakan implikasi yang ditimbulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat menumbuhkan kesadaran dan pemikiran bagi instansi terkait untuk lebih giat lagi dalam mengoptimalkan pelaksanaan sistem penilaian kinerja pada seluruh pegawai, sehingga tujuan yang diharapkan dapat terwujud.
2. Hasil penelitian ini dapat menumbuhkan kesadaran dan pemikiran bagi para pegawai untuk memahami bahwa segala tingkah laku, tugas dan tanggungjawab akan pekerjaan mereka dinilai oleh instansi.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan serta implikasi sebagaimana yang dikemukakan di atas, maka dari hasil penelitian ini peneliti mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepada Pimpinan (Kepala Puskesmas)

- a. Hendaknya pimpinan mengupayakan pelatihan kepada tim penilaian kinerja (Kepala Puskesmas Demangan dan Kasubag. TU). Pelatihan tersebut dapat dilakukan dalam kurun waktu misalnya dua periode kerja sekali agar penilai dapat terus bersikap obyektif dalam melakukan penilaian. Pelatihan yang disarankan adalah pelatihan tentang *Emotional Spiritual Quotient (ESQ)* yaitu pelatihan khusus kepada penilai untuk meningkatkan pengetahuan serta mengasah keterampilan tim penilaian dalam menilai kinerja pegawai.
- b. Hendaknya pimpinan mengupayakan adanya kegiatan *WorkShop* Motivasi di Puskesmas Demangan dengan pembicara seseorang yang dianggap sukses dalam kariernya. Dalam *Workshop* tersebut mengambil tema betapa pentingnya prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai.
- c. Hendaknya pimpinan mengupayakan komunikasi seefektif mungkin dilingkungan kerja Puskesmas Demangan. Komunikasi dapat secara langsung yaitu dengan mengadakan rapat atau pertemuan rutin guna membahas pelaksanaan penilaian kinerja pegawai atau evaluasi permasalahan yang sedang dihadapi pegawai. Selain itu komunikasi dapat diupayakan secara tidak langsung yaitu membuat surat edaran atau surat pemberitahuan akan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai

2. Kepada Pihak Penilai (Kasubag. TU)

- a. Mengingat bahwa komunikasi sangat penting dalam pelaksanaan penilaian kinerja, hendaknya penilai mengikutsertakan pegawai dalam rapat membahas kriteria dan metode penilaian dengan Kepala Puskesmas Demangan sebelum penilaian dilaksanakan.

- b. Mengingat bahwa banyaknya pegawai yang kurang memahami aspek-aspek penilaian kinerja, hendaknya tim penilaian memberikan informasi seluas-luasnya akan aspek penilaian misalnya dengan cara menempel di dinding unsur-unsur penilaian, motivasi akan kedisiplinan, pelayanan prima kepada pasien, dll.
- c. Mengingat bahwa hasil penilaian kinerja yang akurat sangat dibutuhkan instansi dalam pengambilan keputusan bidang kepegawaian, hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai diusahakan lebih obyektif.
- d. Mengingat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja yang benar mempengaruhi hasil penilaian, hendaknya penilai mengikuti dengan sungguh-sungguh terhadap segala pelatihan yang diberikan instansi.
- e. Dalam pertemuan rutin yaitu dua bulan sekali perlu menambahkan pembahasan/evaluasi kinerja pegawai untuk dijadikan *feed back* oleh para pegawai, jadi bila ada kesalahan segera dapat diperbaiki.
- f. Mengusulkan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan mempunyai kinerja yang baik agar dijadikan tauladan/motivasi pegawai lainnya.

3. Kepada Pegawai

- a. Mengingat bahwa setiap saat kinerja pegawai diawasi oleh penilai, hendaknya pegawai juga memperhatikan dengan sungguh-sungguh terhadap kinerja mereka sendiri.
- b. Mengingat bahwa hasil penilaian kinerja tidak hanya bermanfaat bagi instansi saja melainkan juga pegawai sendiri, hendaknya pegawai ikut serta memperhatikan hasil penilaian tersebut dengan baik.
- c. Pegawai hendaknya juga ikut memperhatikan aspek-aspek penilaian guna meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir. 2003. *Pengenalan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Agus Dharma. 2003. *Manajemen Supervisi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta
- A. W Widjaya. 1995. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali Pers
- Anwar P. Mangkunegara. 2000. *Manajemen SDM*. Jakarta
- _____. 2005. *Manajemen SDM*. Jakarta
- FKIP UNS. 2007. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Surakarta: UNS Pers
- Faustino Cardoso Gomes. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig. 2002. *Organisasi dan Manajemen Jilid 1*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mohamad Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- , 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mutiara S. Panggabean. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta: Salemba Empat.
- Siswanto Sastrohadiwiryo, B. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional* . Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Sjafri Mangkuprawira, Tb. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* . Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Rineka Cipta.
- Sondang P. Siagian. 1985. *Organisasi kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____, 2003. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutopo, H. B.. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: UNS Press.
- Suyadi Prawirosentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Tatang M. Amirin. 1992. *Pokok – Pokok Teori Sistem*. Jakarta: CV Rajawali.
- Tri Murwaningsih. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Surakarta: UNS Press.
- Trihono. 2005. ARRIMES. *Manajemen Puskesmas Berbasis Paradigma Sehat*. Jakarta: Sagung Seto
- UU Nomor 128/Menkes/SK/II/2004. *kebijakan dasar pusat kesehatan masyarakat Sesuai Kepmen*
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- www.dedixcom.waktu.kinerja.propduktif
- www.dedixcom.kinerja.PNS
- http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kinerja
- http://id.wikipedia.org/wiki/ilmu_Manajemen_SDM
- <http://id.wiki/evaluasi.kinerja>

