

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar belakang**

Sistem desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Sesuai dengan amanat UU No. 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah memungkinkan daerah untuk lebih leluasa dalam mengatur rumah tangganya sendiri. Seiring berlakunya undang-undang tersebut, maka menyebabkan perubahan yang signifikan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Salah satu unsur dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam upaya reformasi adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintah, sistem, dan penataan sumber daya manusia. PNS sebagai aparatur sipil negara dituntut bekerja secara profesional, memiliki integritas, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat. Untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang baik, pegawai negeri sipil harus memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya, serta wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam pengelolaan organisasi. Manusia merupakan penggerak roda organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting

karena manusia sebagai pengelola sistem agar berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan serta berperan untuk meningkatkan produktivitas dalam menunjang organisasi. Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil dan efektif apabila ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka dari itu instansi pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan peran dan kinerja para pegawainya.

Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan 2009:5). Kinerja pegawai merupakan kesediaan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab agar memperoleh hasil sesuai yang diharapkan. Kinerja pegawai secara langsung akan mempengaruhi kinerja instansi, oleh karena itu untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja pegawai maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja.

Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai. Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melakukan penilaian prestasi kerja sendiri dulu dikenal menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) PNS. Kenyataan empirik DP-3 menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. DP-3 secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Penilaian DP-3 lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku yang terfokus pada pembentukan karakter individu dan

belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas, dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Karena banyaknya kelemahan yang ditemukan pada DP-3 PNS, maka diperlukan beberapa perbaikan dan penyempurnaan. Penilaian prestasi kerja merupakan alat kendali agar setiap kegiatan pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) oleh setiap PNS selaras dengan tujuan yang telah diterapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) organisasi. Berdasarkan PP No. 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS menjelaskan dalam rangka penyelenggaraan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS. Metode penilaian prestasi kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot sebesar 60% dan penilaian perilaku kerja dengan bobot sebesar 40%. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu rangkaian proses manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Sementara penilaian perilaku kerja meliputi unsur orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja PNS

menggunakan metode penilaian berdasarkan SKP dan perilaku pegawai ini dinilai lebih efektif sebagai pengganti DP-3.

Pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 telah diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) No. 1 tahun 2013, bahwa PNS wajib membuat SKP dan bagi PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penilaian prestasi kerja PNS sesuai dengan PP No. 46 tahun 2011 telah diterapkan di berbagai organisasi pemerintahan salah satunya yaitu di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang memiliki tugas yaitu melaksanakan tugas urusan pemerintahan daerah di bidang Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berdasar asas otonomi dan tugas pembantuan. Sebagai organisasi yang menjadi ujung tombak pemerintah dalam melakukan pembinaan koperasi di Kota Semarang, maka sangat dibutuhkan peran dan kinerja para pegawai demi terwujudnya harapan masyarakat.

Berdasarkan informasi yang didapatkan melalui wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian, proses penilaian kinerja sudah menggunakan penilaian berdasarkan SKP dan Perilaku Kerja sejak januari 2014. Mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai sesuai dengan PP No. 46 tahun 2011 sudah disosialisasikan oleh BKD mulai tahun 2012 secara bertahap kepada pengelola kepegawaian pada setiap SKPD untuk selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh pegawai.

Di Dinas Koperasi UMKM, SKP dibuat setiap awal tahun pada bulan Januari dan dibuat setiap awal bulannya. SKP tahunan berisi rencana kerja pegawai untuk satu tahun mendatang, dibuat per 1 Januari sampai 31 Desember, sedangkan SKP bulanan berisi rencana kerja pegawai selama satu bulan agar para pegawai mengetahui apa saja yang harus mereka kerjakan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai, selain itu para pegawai wajib membuat SKP setiap bulannya sebagai syarat untuk pemberian TPP (Tambahannya Penghasilan Pegawai).

Respon pegawai Dinas Koperasi dan UMKM mengenai penilaian prestasi kerja menggunakan unsur SKP ini dirasakan cukup berat, kebanyakan pegawai kurang suka karena masing-masing harus membuat rencana kerja di awal, namun tidak sedikit juga pegawai yang merasa senang karena dengan sistem penilaian tersebut maka dapat mengukur kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan mengetahui rencana kerja sehingga ke depannya memudahkan pegawai untuk melaksanakan tugasnya.

Dalam sistem penilaian prestasi kerja menggunakan unsur SKP ini masih terdapat hambatan-hambatan, diantaranya yaitu kesadaran untuk membuat SKP masih rendah sehingga dalam pembuatannya masih harus diingatkan dan perlu dukungan, pegawai belum dapat memahami 100% untuk memasukkan program di SKP sehingga harus revisi, dan terdapat beberapa pegawai yang tidak menyusun SKP sesuai dengan tugas dan fungsi. Dalam penyusunan SKP belum semua pegawai terampil dalam

pembuatannya, hal ini salah satunya dikarenakan oleh faktor usia sehingga perlu adanya pelatihan.

Sesuai dengan PP No. 46 tahun 2011 yang menggunakan metode penilaian berupa sasaran kerja pegawai maka dapat menunjukkan kinerja masing-masing pegawai di Dinas Koperasi UMKM Kota Semarang. Hasil penilaian prestasi kerja pegawai Dinas Koperasi UMKM tergolong baik dengan pencapaian nilai lebih dari 80 untuk masing-masing pegawai bagian sekretariat, namun berdasarkan wawancara penulis dengan pegawai di Dinas Koperasi UMKM masih terdapat kelemahan-kelemahan terkait dengan kinerja pegawai walaupun tingginya nilai prestasi kerja para pegawai.

Dalam PP No. 46 tahun 2011 untuk mengukur kinerja pegawai terdapat beberapa indikator yang digunakan, indikator pada SKP terdiri dari aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya, sedangkan pada perilaku kerja terdiri dari aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Sesuai dengan indikator yang ada dalam unsur SKP, berdasarkan hasil wawancara penulis dengan staf di Dinas Koperasi UMKM Kota Semarang masih terdapat kesenjangan antara keadaan seharusnya dengan fakta di lapangan, dari segi kuantitas pegawai sendiri kurang memahami jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan dalam periode tertentu, selain itu beban pekerjaan antara pegawai satu dengan yang lainnya tidak sama rata karena pimpinan lebih memilih memberikan pekerjaan yang banyak kepada pegawai yang dinilai rajin agar pekerjaan tersebut dapat cepat terselesaikan.

Dari segi kualitas masih terdapat kesalahan yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugas yang disebabkan karena pegawai kurang teliti, kurang mengerti dan memahami perintah dari atasan, selain itu adanya ketidaksamaan antara hasil kerja dengan rencana kerja yang dikarenakan rencana kerja sering berganti-ganti bergantung dari perintah atasan, latar belakang pendidikan pegawai yang tidak sesuai dengan bidangnya, dan ketidaksesuaian antara pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Dari segi waktu masih terdapat pegawai yang pekerjaannya tidak selesai sesuai waktu yang ditentukan, walaupun pada akhirnya tetap ditunggu sampai pekerjaan tersebut terselesaikan. Hal ini dikarenakan kurang maksimalnya penggunaan waktu kerja yang seharusnya dimanfaatkan para pegawai sebaik mungkin. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan staf Dinas Koperasi UMKM, terdapat kebiasaan pada saat jam kerja berlangsung yang digunakan untuk bersantai di luar jam istirahat.

Dari segi biaya, untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari atau pekerjaan yang sifatnya rutinitas tidak membutuhkan biaya. Biaya diperlukan pada saat terdapat suatu kegiatan atau pelatihan. Dalam penggunaan biaya, uang telah terserap dengan baik sesuai dengan kebutuhan pada saat diselenggarakannya suatu kegiatan atau pelatihan.

Selain indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yang terdapat dalam unsur SKP, terdapat pula indikator yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja. Berdasarkan hasil wawancara penulis, perilaku kerja pegawai Dinas Koperasi UMKM Kota Semarang dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator untuk mengukur perilaku kerja, pada segi orientasi pelayanan pegawai Dinas Koperasi selalu berusaha bersikap ramah, sopan dan memberi kepuasan dalam pemberian pelayanan. Dari segi integritas, pegawai berusaha ikhlas dalam menerima pekerjaan walaupun kurangnya motivasi yang diberikan seperti pemberian *reward* dari atasan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi. Dari segi komitmen, pegawai berusaha lebih mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi karena tuntutan pekerjaan. Dari segi kedisiplinan, semua pegawai berusaha mentaati seluruh peraturan kantor salah satunya yaitu datang dan pulang kantor sesuai waktu yang ditentukan. Dari segi kerjasama, antara atasan dan bawahan, serta antar pegawai berusaha bekerjasama agar pekerjaan dapat cepat terselesaikan. Dari segi kepemimpinan, pimpinan memberikan teladan yang baik kepada para stafnya agar para pegawai dapat mencontoh perilaku pimpinan, hanya saja pimpinan kurang dalam menggerakkan tim kerja.

Berdasarkan keterangan di atas mengenai kinerja pegawai berdasarkan unsur SKP dan unsur perilaku kerja kurang sesuai dengan hasil pencapaian penilaian prestasi kerja pegawai Dinas Koperasi UMKM Kota Semarang. Hal ini dikarenakan penilaian prestasi kerja PNS kurang memenuhi prinsip-prinsip penilaian prestasi kerja



yang ada. Prinsip-prinsip yang harus dipenuhi dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kerja yaitu penilaian harus objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan sesuai yang ada dalam PP No. 46 tahun 2011.

Fakta di lapangan mengenai penilaian prestasi kerja pegawai masih terdapat berbagai permasalahan, diantaranya yaitu penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja belum sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, hasil penilaian kurang dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang karena hasil tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya, proses penilaian kurang melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai karena tingkat pengetahuan pegawai tentang masih SKP rendah dan masih banyak SKP yang dibuatkan oleh pegawai lain, selain itu hasil penilaian prestasi kerja bersifat kurang terbuka dan belum adanya dokumentasi kerja pada saat proses penilaian prestasi kerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil pelaksanaan monitoring dan evaluasi Sasaran Kerja Pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang. Berikut ini hasil pelaksanaan monitoring dan evaluasi Sasaran Kerja Pegawai pada SKPD Kota Semarang tahun 2014.

Tabel 1.1.

Hasil pelaksanaan monitoring dan evaluasi Sasaran Kerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Semarang tahun 2014.

No.	Secara Umum
1.	Tingkat pengetahuan sebagian besar pegawai tentang penilaian prestasi kerja sangat kurang.
2.	Tingkat keterampilan sebagian besar pegawai dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan menilai Perilaku Kerja Pegawai sangat kurang.
3.	Sikap sebagian besar pegawai terhadap penilaian prestasi kerja masih tidak ada kepedulian.
	<b>Secara Khusus</b>
1.	Semua PNS telah menyusun SKP
2.	Sebagian kecil SKP telah sesuai dengan tugas dan fungsi
3.	Sebagian kecil SKP sesuai dengan SKP atasan
4.	Belum dilaksanakan penerapan buku bantu penilaian SKP
5.	Belum membuat buku bantu penilaian SKP
6.	Belum dilaksanakan penilaian perilaku pegawai
7.	Belum membuat buku bantu penilaian perilaku pegawai

*Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang 2014*

Berdasarkan paparan di atas, penulis memiliki ketertarikan untuk meneliti dan mengkaji tentang proses penilaian prestasi kerja yang mengacu pada akumulasi pencapaian SKP dan Perilaku Kerja di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan

Menengah Kota Semarang dengan penilaian prestasi kerja PNS yang diterapkan sesuai PP No. 46 tahun 2011. Oleh karena itu penulis memilih judul “Analisis Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Berdasarkan PP No. 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Masalah adalah suatu kendala atau persoalan yang harus dipecahkan dengan kata lain masalah merupakan kesejangan antara kenyataan dengan suatu yang diharapkan dengan baik, agar tercapai tujuan dengan hasil yang maksimal. Masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi, antara teori dengan praktik, penyimpangan antara aturan dengan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksanaan (Sugiyono, 2006:19).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang?
2. Faktor-faktor apa yang menghambat penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian:

1. Mengetahui proses penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menghambat penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh manfaat, manfaat penelitian ini adalah:

#### **1.4.1. Bagi Mahasiswa**

Penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan dan pemahaman mahasiswa tentang pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

#### **1.4.2. Bagi Instansi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

## **1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis**

### **1.5.1. Administrasi Publik**

Menurut Chandler & Plano dalam Keban (2008:3) administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Chandler dan Plano menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur “*public affairs*” dan melaksanakan berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia, dan keuangan.

Nigro & Nigro dalam Keban (2008:5-6) mengemukakan bahwa administrasi publik adalah usaha kerjasama kelompok dalam suatu lingkungan publik, yang mencakup ketiga cabang yaitu yudikatif, legislatif, dan eksekutif; mempunyai suatu peranan penting dalam memformulasikan kebijakan publik, sehingga menjadi bagian dari proses politik; yang sangat berbeda dengan cara-cara yang ditempuh oleh administrasi swasta; dan berkaitan erat dengan beberapa kelompok swasta dan individu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pendapat Nigro & Nigro ini lebih menekankan proses institusional yaitu bagaimana usaha kerja sama kelompok sebagai kegiatan publik yang benar-benar berbeda dari kegiatan swasta.

Dari pendapat yang dikemukakan oleh kedua ahli, dapat dilihat kesamaan pandangan, bahwa administrasi publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh personel publik yang memiliki suatu peranan penting dalam memformulasikan kebijakan publik demi memecahkan masalah-masalah publik.

Nicholas Henry memberi batasan bahwa administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosi pemahaman tentang peran pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan secara lebih baik kebutuhan masyarakat.

Nicholas Henry dalam Keban (2008:8) memberikan beberapa ruang lingkup yang dapat dilihat dari unsur-unsur berikut:

1. Organisasi publik, yang pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi, dan perilaku birokrasi,
2. Manajemen publik yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik, dan manajemen sumber daya manusia,

3. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Terdapat persamaan pendapat menurut Nicholas Henry dan Cleveland yaitu administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dengan menekankan pada efektivitas dan efisiensi. Menurut Frederick A. Cleveland dalam Keban (2008:15) administrasi publik memiliki peran yang sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi. Administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknik efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan lagi manakala pemerintah dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggungjawab administrasi publik tersebut, sehingga terbentuk apa yang disebut *organized democracy*.

Berdasarkan pengertian yang dijelaskan oleh beberapa tokoh tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan kegiatan kerjasama yang dilakukakan oleh sekelompok orang di dalam organisasi publik yang mempunyai peran utama melayani kebutuhan masyarakat secara efisien dan efektif dan didasarkan pada kebijakan publik yang dikeluarkan oleh eksekutif, legislatif, dan yudikatif.

### **1.5.2. Manajemen Publik**

Menurut Shafritz dan Russel dalam Keban (2008:92) manajemen berkenaan dengan orang yang bertanggungjawab menjalankan suatu organisasi dan proses menjalankan organisasi itu sendiri yaitu pemanfaatan sumber daya (seperti orang dan mesin) untuk mencapai tujuan organisasi. Donovan dan Jackson dalam Keban (2008:92) melihat manajemen sebagai suatu aktivitas yang dilaksanakan pada tingkatan organisasi tertentu, sebagai serangkaian keterampilan (skills) dan sebagai serangkaian tugas.

Sementara itu terdapat tipe manajemen khusus yang disebut “manajemen publik”. Menurut Overman dalam Keban (2008:92) manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi, dan politik di sisi lain.

Manajemen publik merupakan kegiatan dalam organisasi publik, dalam hal ini manajemen publik berorientasi memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi semaksimal mungkin. Selain itu manajemen publik juga berorientasi dalam menciptakan strategi untuk menyelesaikan masalah yang ada di dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi.

### **1.5.3. Kinerja Pegawai**

Berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). *Performance* berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa arti yaitu,



memasukkan, menjalankan dan melaksanakan, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Sebagaimana dikemukakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* (prestasi kerja) yang artinya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Prawirosentono dalam (Edy Sutrisno, 2010:170) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan kedua pendapat yang dikemukakan oleh ahli di atas, dapat dilihat terdapat persamaan pandangan, bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab masing-masing. Berbeda dengan pendapat dari Bernardin & Russel yang lebih menekankan pada ukuran waktu dalam melaksanakan pekerjaan. Sebagaimana menurut Bernardin & Russel (dalam Keban, 2008:210) kinerja diartikan sebagai catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja hanya mengacu pada serangkaian “hasil” yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (dalam Sudarmanto, 2009:7-8), mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Wirawan (2009:5) menyatakan bahwa kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Cormick & Tiffin (dalam Edy Sutrisno, 2010:172) mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Dalam berbagai literatur, pengertian kinerja dapat dikategorikan dalam dua garis besar yaitu kinerja merujuk pada pengertian sebagai hasil dan perilaku. Dalam konteks hasil, menurut Bernardin (dalam Sudarmanto, 2009:8), menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan

tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja sebagai perilaku menurut Murphy (dalam Sudarmanto, 2009:8), menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli mengenai kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

#### **1.5.3.1. Standar Pengukuran Kinerja**

Untuk mengetahui kinerja seorang pegawai tentu saja terdapat standar atau tolok ukur yang menjadi acuan dalam menilai kinerja pegawai. Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur empat hal (Sudarmanto, 2009:11), yaitu:

- a. Pengukuran kinerja dilakukan dengan analisis pekerjaan.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat atau karakter pribadi.
- c. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil pekerjaan yang dicapai.

- d. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

John Miner dalam Sudarmanto (2009:11) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja pegawai, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif.
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Menurut Bernardin (dalam Sudarmanto, 2009:12) menyampaikan ada 6 kriteria dasar untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- b. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam memperoleh hasil.
- e. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa intervensi pengawasan pimpinan.

- f. *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama di antara sesama pekerja.

Jerry Harbour dalam Sudarmanto (2009:13) pada buku *The Basics of Performance Measurement*, merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek, yaitu:

- a. Produktivitas: kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.
- b. Kualitas: pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.
- c. Ketepatan waktu (*timeliness*): waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
- d. Putaran waktu: waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna/konsumen.
- e. Penggunaan sumber daya: sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
- f. Biaya: biaya yang diperlukan.

Parameter atau kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja menurut Schuler dan Dowling dalam Keban (2008:212) meliputi:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Kerjasama

- d. Pengetahuan tentang kerja
- e. Kemandirian kerja
- f. Kehadiran dan ketepatan waktu
- g. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi
- h. Inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat
- i. Kemampuan supervisi dan teknis

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli mengenai standar pengukuran kinerja maka dapat disimpulkan bahwa dalam mengukur kinerja perlu memperhatikan dua aspek yaitu hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai yang dapat diukur dari kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu, serta disamping itu perlu memperhatikan perilaku-perilaku dalam pencapaian hasil kerja yang dapat diukur dari kerjasama, disiplin, inisiatif, dan kemandirian dalam bekerja.

#### **1.5.3.2. Penilaian Prestasi Kerja**

Untuk dapat mengetahui sejauh mana keberadaan, peran, dan kontribusi pegawai dalam mencapai keberhasilan organisasi, tentu diperlukan penilaian kinerja atau prestasi kerja. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Veitzhal Rivai, Ella Jauvani (2009:549) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Menurut Ambar Teguh, Rosidah (2009:275) penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan pegawai dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik). Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Dengan mengetahui kontribusi pegawai, maka selanjutnya dapat digunakan sebagai upaya menyusun program penghargaan dan kompensasi, di samping untuk program peningkatan kemampuan individu juga. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Dessler (dalam Sudarmanto, 2009:251) penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses yang meliputi penetapan standar prestasi kerja, penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar, dan memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi tujuan orang untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja. Dessler (dalam Keban, 2008:213) juga menyatakan

bahwa penilaian kinerja merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya adalah untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

Menurut Mutiara Sibarani (2004:66) penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses adalah suatu cara yang sistematis atau langkah-langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan sebuah proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari indentifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Menurut Soekidjo (2003:142) penilaian prestasi kerja adalah kegiatan penting dalam suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kegiatan mereka.

Menurut Sinambela (2012:47) penilaian kinerja atau (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik (*feedback*) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.



Berdasarkan penjelasan-penjelasan dari beberapa pendapat ahli mengenai penilaian prestasi kerja, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses penilaian yang dilakukan oleh pejabat berwenang terhadap hasil kerja pegawai untuk mengetahui kontribusi yang diberikan terhadap organisasi dan ke depannya akan bermanfaat untuk mendorong prestasi kerja, bahan keputusan dalam memberikan imbalan, kepentingan mutasi pegawai, penyusunan program pendidikan dan pelatihan, dan membantu pegawai dalam menentukan rencana kerjanya.

#### **1.5.3.3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja memiliki tujuan yang sangat luas, karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan manajemen SDM lainnya. Menurut Hadari Nawawi (2005:248) tujuan penilaian prestasi kerja dibagi menjadi dua yaitu terdapat tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum penilaian kinerja:

- a. Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan menggunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- b. Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat

dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya berkerja.

- c. Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.
- d. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Tujuan khusus penilaian kinerja:

- a. Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- b. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes (*test*) yang validitasnya tinggi.
- c. Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.

- d. Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
- e. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi/perusahaan.
- f. Penilaian kinerja yang harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerjasama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya, akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antar atasan dan bawahan.

Senada dengan pendapat ahli di atas, tujuan penilaian prestasi kerja menurut Veithzal dan Ella Jauvani lebih menekankan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja yaitu sebagai alat untuk membantu pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan bahan evaluasi untuk keputusan di masa mendatang. Menurut Veithzal Rivai, Ella Jauvani (2009:551) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

- (1) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.

(2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Menurut Mutiara Sibarani (2004:67) penilaian prestasi 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 kompetensi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan.

Menurut Ambar Teguh, Rosidah (2009:277) tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil.
- d. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Dilihat dari tujuan yang ingin dicapai melalui penilaian kinerja tersebut, secara tidak langsung menginformasikan, bahwa dengan penilaian kinerja dapat memberikan manfaat yang besar bagi individu yang berposisi sebagai pegawai di satu sisi, dan organisasi di sisi lain.

Menurut Faustino Cardoso (2003:135-136) tujuan penilaian performansi pekerjaan secara umum dapat dibedakan atas dua macam, yakni: (1) Untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*), dan (2) untuk memotivasi perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian performansi itu dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan dari beberapa pendapat ahli mengenai tujuan penilaian prestasi kerja, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja pada dasarnya sebagai evaluasi terhadap kinerja pegawai sehingga hasil dari penilaian tersebut dapat digunakan untuk pengambilan keputusan seperti promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

#### **1.5.3.4. Persyaratan Penilaian Prestasi Kerja**

Metode dan instrumen yang dipergunakan dalam penilaian kinerja harus memenuhi persyaratan, agar dapat mengungkapkan informasi tentang pekerja dan pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Menurut Hadari Nawawi (2005:256-263) persyaratan yang harus dipenuhi penilaian kinerja agar memperoleh hasil yang obyektif dan sesuai tujuan khususnya 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. Dengan kata lain tugas-tugas yang dinilai harus sesuai dengan volume dan beban kerja harus dilaksanakan oleh pekerja yang dinilai atau direviu pelaksanaannya.
  - 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. Bersamaan dengan itu harus konsisten pula dalam memberikan dan menetapkan konsekuensi berdasarkan hasilnya bagi setiap pekerja.
2. Persyaratan operasional yang terdiri dari:
- d. Akseptabel, penilaian kinerja harus mampu mendefinisikan secara jelas dan tepat mengenai bentuk dan tingkatan perilaku/kegiatan dalam pelaksanaan pekerjaan di bidangnya masing-masing, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
  - e. Praktis, penilaian kinerja harus didesain dalam bentuk yang mudah melaksanakannya, baik dari sudut pandang penilai maupun pekerja yang dinilai. Dari sudut penilai berarti mudah melaksanakan dan menafsirkan hasilnya. Sedang dari sudut pekerja yang dinilai, penilaian kinerja harus mudah dalam mengerjakannya.

Menurut Faustino Cardoso (2003:136) terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian performansi yang efektif, yakni: (1) adanya kriteria performansi yang dapat diukur secara obyektif, dan (2) adanya obyektivitas dalam proses evaluasi. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria performansi yang dapat diukur secara obyektif ini, yang meliputi:

- a. Relevansi, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan performansi. Misalnya, kecepatan produksi bisa menjadi ukuran performansi yang lebih relevan, dibandingkan dengan penampilan seseorang.
- b. Reliabilitas, menunjukkan tingkat di mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang sifatnya subjektif, seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama, menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi, dan bagaimana pengukuran itu dilakukan.
- c. Diskriminasi, mengukur tingkat di mana suatu kriteria performansi bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam performansi. Jika nilai cenderung menunjukkan semuanya baik atau jelek, berarti ukuran performansi tidak bersifat diskriminatif, tidak membedakan performansi di antara masing-masing pekerja.

Menilai kinerja pegawai perlu kehati-hatian dan kecermatan, tanpa memperhatikan hal tersebut penilaian kinerja tidak bisa memenuhi kualitas pengukuran. Menurut Veithzal Rivai, Ahmad F. M. Basri dalam Sinambela (2012:64-66) untuk memenuhi persyaratan penilaian kinerja maka perlu diperhatikan mulai dari input, proses hingga output.

- 1) Input atau masukan, harus dicermati agar tidak terjadi pembiasaan dan dapat mencapai sasaran sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh organisasi. Untuk itu perlu ditetapkan dan disepakati faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya, sehingga semua pegawai dapat mengetahui dengan pasti faktor-faktor yang akan dinilai dan mempersiapkan diri untuk penilaian yang dimaksud. Input dari penilaian kinerja mencakup siapa yang dinilai dan penilai, apa yang dinilai, mengapa perlu dinilai, kapan penilaian dilakukan, dimana penilaian dilakukan dan bagaimana penilaian dilakukan.
- 2) Proses, sebelum penilaian kinerja dilaksanakan sebaiknya dilakukan konsultasi dengan sebanyak mungkin pegawai atau kelompok pegawai untuk memastikan bahwa semua aspek dan sistem penilaian yang akan dilaksanakan dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses dalam penilaian kinerja dapat dilakukan dengan memperhatikan penjelasan singkat dan pelatihan. Persyaratan yang penting bagi



pelaksanaan penilaian yang berhasil, adalah jika seluruh pegawai terlibat dengan aktif. Penilai dan yang dinilai perlu diberi penjelasan dengan lengkap tentang sistem penilaian yang akan dilaksanakan. Penjelasan yang dimaksud haruslah langsung berhadapan, didukung dengan buku panduan yang menjelaskan secara komprehensif mengenai penilaian, dalam suasana yang kondusif, tersedia mekanisme dimana setiap pegawai mengetahui siapa yang harus didekati untuk menjawab berbagai pertanyaan. Pelatihan, pelatihan memberikan dampak yang baik dan besar untuk keberhasilan wawancara yang dilaksanakan. Umumnya jika suatu perusahaan memperkenalkan suatu sistem penilaian yang baru, pelatihan para penilai akan terfokus pada: (a) penilaian kebijakan perusahaan; (b) sistem dan dokumentasi; (c) keterampilan penilaian.

- 3) Output atau luaran, penilaian kinerja yang dilakukan pada akhirnya adalah menunjukkan output atau hasil penilaian seperti manfaat, dampak, resiko dari rekomendasi penilaian yang dilakukan. Selain itu juga perlu diketahui apakah penilaian yang dilakukan dapat berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, semangat kerja dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan merefleksi pada peningkatan kerja pegawai.

### 1.5.3.5. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 macam, menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003:145-148) yakni penilaian yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

#### a. Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Waktu Lalu

Penilaian prestasi kerja pada umumnya berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan yang berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Metode yang berorientasi masa lalu ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kerja terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Namun demikian, metode ini juga mempunyai kelemahan yakni prestasi kerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain mencakup:

1. *Rating Scale*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subjektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi. Penilai memberikan tanda pada skala yang sudah ada tersebut dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan tersebut berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
2. *Checklist*, dalam metode *checklist* penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan

karakterik-karakteristik karyawan (yang dinilai). Cara ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja yang akurat, apabila pernyataan-pernyataan dalam penilaian itu disusun secara cermat, dan diuji terlebih dahulu tentang validitas dan reliabilitasnya.

3. *Metode Peristiwa Kritis*, metode penilaian ini didasarkan kepada catatan-catatan dari pimpinan atau penilai karyawan yang bersangkutan.
4. *Metode Peninjauan Lapangan*, metode penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
5. *Tes Prestasi Kerja*, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang akan dinilai.

b. Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Waktu yang Akan Datang

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang.

Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain, sebagai berikut:

1. Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Metode penilaian ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi.

## 2. Pendekatan Management by Objective (MBO)

Metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang akan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi kerja yang dilakukan bersama-sama.

## 3. Penilaian Psikologis

Metode penilaian dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi, atau tes-tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain: intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan.

## 4. Teknik Pusat Penilaian

Di dalam suatu organisasi yang sudah maju, terdapat suatu pusat penilaian karyawan. Pusat ini mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai para karyawannya.

Penilaian prestasi dapat dilakukan dengan berbagai cara atau metode. Metode yang digunakan tergantung pada kegunaannya. Menurut Mutiara Sibarani (2008:68) jika hasil yang digunakan untuk keperluan seleksi, promosi, pelatihan, dan penggajian berdasarkan hasil prestasi (*merit rating*), maka metode yang cocok digunakan adalah metode *rating scale*. Sedangkan untuk membantu karyawan

berkembang digunakan *metode collaborative*, seperti manajemen berdasarkan objektif (MBO).

Menurut Mondy dan Noe dalam Mutiara Sibarani (2004:68-70), metode penilaian prestasi kerja terdiri dari:

1. *Rating Scale* (Skala Rating)

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Skala itu dibagi dalam tujuh atau lima kategori dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai dengan sangat tidak memuaskan.

2. *Critical Incidents* (Insiden-insiden Kritis)

Dengan metode ini, penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu di mana perilaku karyawan dapat memuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya.

3. *Essay*

Dengan menggunakan metode ini penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan.

4. *Work Standards* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

5. *Ranking*

Dengan metode ini penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking. Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik kemudian menempatkan karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terburuk.

6. *Forced Distribution* (Distribusi yang Dipaksakan)

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori yaitu dari kategori yang paling baik (10%), baik (20%), cukup (40%), buruk (20%), dan sisanya (10%).

7. *Forced-choice and Weighted Checklist Performance Report* (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang)

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan dan penilai memberikan nilai positif atau negatif, namun penilai tidak peduli dengan bobot penilaiannya.

8. *Behaviorally Anchored Scales*

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

## 9. Metode Pendekatan Management By Objective (MBO)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

### 1.5.3.6. Hambatan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Ambar Teguh, Rosidah (2009:282) adapun kesalahan yang umum terjadi dalam penilaian adalah:

- a. Kecenderungan menilai murah
- b. Kecenderungan memberi nilai di tengah
- c. *Hallo effect* (penilaian suatu dimensi mempengaruhi dimensi yang lain)
- d. Subyektivitas penilai
- e. Rangkaian perseptual, kecenderungan penilai untuk melihat apa yang dilihat
- f. Adanya pengaruh dari penilaian sebelumnya.

Menurut Moekijat (1995:125-126) masalah pada ukuran yang subjektif adalah kesempatan bagi prasangka. Prasangka adalah pengubahan pengukuran yang tidak cermat. Biasanya hal ini disebabkan oleh penilai yang gagal untuk tetap tidak terikat secara emosional sementara ia menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai. Prasangka penilai yang paling umum adalah:

- a) Halo Effect, terjadi apabila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran pelaksanaan pekerjaan dari penilai. Misalnya,

apabila seorang pengawas menyukai seorang pegawai, pikiran ini dapat mengubah perkiraan pengawas tentang pelaksanaan pekerjaan pegawai. Masalah ini paling hebat apabila penilai harus menilai teman-temannya.

- b) Kesalahan kecenderungan pusat, beberapa orang penilai tidak suka menilai pegawai efektif atau tidak efektif, dan dengan demikian penilaian pelaksanaan pekerjaan diubah untuk membuat tiap pegawai tampak menjadi sedang.
- c) Prasangka kelonggaran dan kekerasan, prasangka kelonggaran terjadi apabila para penilai cenderung terlalu murah dalam menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai. Prasangka kekerasan berasal dari para penilai yang terlalu mahal dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan mereka.
- d) Prasangka pribadi, perasaan tidak suka dari seorang penilai dengan seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian yang diterima oleh orang-orang.
- e) Recency effect, apabila menggunakan ukuran pelaksanaan pekerjaan yang subjektif, maka penilaian betul-betul dipengaruhi oleh tindakan-tindakan pegawai yang paling akhir.

Menurut Randal S. Schuler, Susan E. Jackson dalam Sinambela (2012:100-104) kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja yang paling banyak terlihat antara lain:

#### 1) Bias Penilai

Kesalahan paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepengawasan. Bias-bias tersebut tidak



berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermula dari karakteristik-karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, ras, atau karakteristik-karakteristik yang berkaitan dengan organisasi seperti senioritas, keanggotaan pada sebuah tim atletik perusahaan, atau hubungan dekat dengan kalangan puncak.

## 2) *Halo effect*

Pada saat seorang penilai membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja pegawai mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi, maka terjadilah efek halo (*halo effect*). Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja pegawai. Beberapa individu mempunyai kecenderungan memberikan penilaian kinerja dengan menilai sama semua dimensi atau karakteristik yang tengah dinilai. Karenanya, orang yang dinilai tinggi pada kuantitas pekerjaan akan juga dinilai tinggi pada kualitas, tinggi pada inisiatif, tinggi pada kerjasama, dan seterusnya.

## 3) Halo dan Horn

Kesalahan halo dan horn terjadi dengan kecenderungan memikirkan seseorang secara umum kurang lebih baik atau buruk yang tercermin dalam penilaian kinerja tertentu sebagai baik ataupun buruk. Misalnya, kinerja dalam satu dimensi mungkin bagus atau begitu penting sehingga terabaikan kinerja tugas-tugas lain. Atau suatu karakteristik pribadi, seperti jenis kelamin, suku, atau umur, mungkin berhubungan dengan *stereotype* bagaimana orang tersebut berkinerja. Apabila kinerja negatif suatu dimensi mengalahkan kinerja positif

manapun, kesalahan ini kadang-kadang disebut kesalahan *horn*. Apabila kesalahannya terletak pada pemberian rating yang menguntungkan semua dimensi, ini disebut kesalahan halo.

4) Kelunakan (*Leniency*)

Penilai yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, yaitu dengan memberikan evaluasi yang tinggi. Para pegawai tidak akan mengeluhkan penilaian kerja jika mereka semua mendapatkan penilaian yang tinggi. Meskipun demikian, para pegawai terbaik di departemen akan mengeluhkan penilaian seperti itu karena orang-orang yang bekerja keras tidak dapat dinilai lebih tinggi dibanding rekan-rekannya yang tidak bekerja keras. Bias kemurahan hati (*leniency*) seperti itu tidak dikehendaki karena hasilnya para pegawai bakal terlihat lebih kompeten dari kenyataan yang sesungguhnya.

5) Keketatan (*Stricness*)

Kadang-kadang penilai secara konsisten memberikan nilai-nilai yang rendah meskipun beberapa pegawai mungkin telah mencapai tingkat kinerja rata-rata atau diatas rata-rata.

6) Kecenderungan Menengah

Daripada menggunakan rating yang ekstrem, sebagian penilai cenderung menilai pegawai dengan nilai rata-rata, bahkan sekalipun kinerjanya benar-benar bervariasi. Penilai mungkin menjumpai sulit dan tidak menyenangkan

untuk mengevaluasi beberapa pegawai lebih tinggi atau lebih rendah daripada yang lain, meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata.

7) Keutamaan dan Kebaruan Kejadian

Penilai menggunakan informasi lebih awal untuk menggolongkan orang yang dinilai sebagai pelaksana dengan kinerja baik atau buruk. Selanjutnya informasi yang mendukung penilaian awal dikumpulkan dan informasi yang belum pasti diabaikan. Kesalahan ini disebut bias keutamaan. Sebaliknya, seorang penilai mungkin mengabaikan kinerja pegawai sepanjang kurun waktu penilaian sampai mendekati saat wawancara penilaian. Kesalahan kebaruan kejadian bisa berakibat serius bagi pegawai yang berkinerja baik selama enam bulan atau setahun tetapi membuat kesalahan serius atau merugikan selama seminggu atau duang minggu terakhir sebelum dievaluasi.

8) Efek Kontras

Jika kriteria tidak jelas atau apabila sistem rangking digunakan, akan terjadi efek kontras. Apabila dibandingkan dengan pegawai yang lemah, seorang pegawai kategori rata-rata akan tampak hebat; apabila dievaluasi berdasarkan pegawai yang sangat baik, pegawai kategori rata-rata akan dipandang berkinerja rendah.

9) Pembobotan dan Penyesuaian

Kecenderungan menggunakan informasi sebelumnya dengan tidak semestinya untuk membuat penilaian saat ini disebut bias pembobotan dan penyesuaian. Bias ini dapat dikurangi dengan membatasi akses ke informasi rating

sebelumnya dan dengan memiliki standar kinerja yang jelas dan ringkas serta data output kinerja yang tersedia untuk digunakan dalam menilai kinerja saat ini.

#### 10) Ramalan Pemenuhan Diri

Kandidat yang dinilai positif cenderung berkinerja lebih baik dimasa mendatang daripada yang pada awalnya dinilai rendah. Penilaian semacam ini telah terbukti mempengaruhi interaksi pengawas dan pemegang jabatan. Pegawai yang berkinerja tinggi menerima lebih banyak umpan balik positif dan lebih yakin akan kemampuan mereka daripada yang berkinerja rendah.

## **1.6. Operasionalisasi Konsep**

### **1. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai**

Penilaian prestasi kerja pegawai adalah proses penilaian formal yang dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Penilaian prestasi kerja perlu kehati-hatian dan kecermatan agar memenuhi kualitas pengukuran yang dilakukan. Jika tidak memperhatikan hal tersebut maka kinerja pegawai yang dihasilkan tidak dapat dipertanggungjawabkan dan akan memperoleh kritik dari pemangku kepentingan. Untuk itu perlu diperhatikan mulai dari input, proses, dan output. Peneliti akan mengkaji input, proses, dan output dari penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, UMKM Kota Semarang agar dapat diketahui apakah sudah memenuhi persyaratan atau belum sistem penilaian yang diterapkan.

#### **a. Input**

Faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang disepakati dan ditetapkan bersama untuk dinilai. Untuk mencermati input sehingga tercipta persepsi yang sama maka perlu diperhatikan ruang lingkup penilaian prestasi kerja seperti:

- 1) *Who* (siapa), siapa yang menilai dan siapa yang dinilai.
- 2) *What* (apa), materi atau objek apa yang dinilai, kinerja yang dicapai saat ini, dan potensi apa yang dapat dikembangkan di masa mendatang.

- 3) *Why* (mengapa), mengapa penilaian prestasi kerja itu harus dilakukan.
- 4) *When* (kapan), kapan penilaian prestasi kerja dilakukan, secara periodik atau terus-menerus.
- 5) *Where* (dimana), di tempat kerja atau di luar lingkungan perusahaan penilaian dilakukan.
- 6) *How* (bagaimana), dengan metode modern atau metode tradisional.

b. Proses

Konsultasi yang dilakukan dengan kelompok pegawai untuk memastikan bahwa semua aspek dan sistem penilaian yang dilakukan dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses ini dapat dilakukan dengan memperhatikan:

- 1) Penjelasan singkat: pentingnya bagi penilai dan yang dinilai untuk diberikan penjelasan yang jelas mengenai sistem penilaian prestasi kerja yang akan dilaksanakan. Penjelasan yang dimaksud yaitu antara penilai dan yang dinilai harus berhadapan secara langsung, dengan panduan yang menjelaskan secara komprehensif mengenai penilaian prestasi kerja, dan suasana yang kondusif.
- 2) Pelatihan: baik penilai maupun yang dinilai diberikan pelatihan terkait dengan sistem penilaian prestasi kerja yang akan dilaksanakan.

c. Output

Hasil penilaian prestasi kerja pegawai seperti manfaat, dampak, resiko dan rekomendasi. Refleksi peningkatan prestasi kerja pegawai yang dilihat dari peningkatan kualitas kerja, motivasi kerja, dan semangat kerja.

## 2. Hambatan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Hambatan dalam penilaian prestasi kerja adalah hal-hal yang mengakibatkan kurangnya objektivitas penilaian. Hambatan penilaian prestasi kerja seringkali dialami oleh organisasi yang diakibatkan karena beberapa hal. Peneliti mencoba menganalisis hambatan yang mungkin terjadi pada penilaian prestasi kerja pegawai Dinas Koperasi, UMKM Kota Semarang, berikut hambatan yang mungkin terjadi:

1) *Halo Effect*

Kendala ini muncul ketika suatu aspek mempengaruhi penilaian pada aspek lainnya. Kesan pertama mempengaruhi penilaian prestasi kerja pegawai.

2) Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Beberapa penilai tidak suka menilai pegawai terlalu baik dan terlalu buruk sehingga hanya memberikan penilaian rata-rata.

3) Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Standar penilaian prestasi yang tidak jelas maka akan muncul kecenderungan penilai memberikan penilaian yang terlalu murah dan penilaian yang terlalu mahal.

4) Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian, seperti faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok, dan status sosial.



## **1.7. Metode Penelitian**

### **1.7.1. Desain Penelitian**

Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995:4-5), penelitian dapat digolongkan menjadi tiga tipe, yaitu :

a. Penelitian Eksplanatori

Penelitian ini bertujuan menguji hipotesis tentang besar kecilnya hubungan dan pengaruh antar variabel yang diteliti, dalam rangka untuk menguji hipotesis yang dirumuskan guna mendapatkan kesimpulan apakah hipotesis itu diterima atau ditolak.

b. Penelitian Eksploratif

Penelitian ini bertujuan untuk memperdalam, menelusuri atau menggali tentang gejala tertentu dengan maksud merumuskan masalah secara lebih terperinci.

c. Penelitian Deskriptif

Suatu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan suatu gejala sosial tertentu dengan cara membandingkan gejala yang ditemukan.

Berdasarkan tipe penelitian yang dikemukakan di atas, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif karena peneliti ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai dan mengetahui

faktor-faktor yang menghambat penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

### **1.7.2. Situs Penelitian**

Fokus pada penelitian ini yaitu pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan PP No. 46 tahun 2011. Peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai yang diterapkan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

Lokus penelitian yang diambil dalam penelitian ini dipilih berdasarkan informasi yang diperoleh. Sasaran instansi dalam penelitian ini yaitu pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

Pemilihan lokus tersebut didasarkan atas fakta-fakta di instansi bahwa masih terdapat berbagai kelemahan mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan PP No. 46 tahun 2011, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di instansi tersebut.

### **1.7.3. Subyek Penelitian**

Informan adalah orang yang dapat memberikan informasi (Moleong, 2007:122). Teknik pemilihan informan yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menetapkan *key persons* yaitu orang-orang yang mengetahui dengan benar atau yang terpercaya. Untuk memperoleh data kualitatif, peneliti menggunakan teknik

*snowballing* dimana pertama peneliti menentukan satu orang untuk dijadikan informan, kemudian selanjutnya orang tersebut yang akan menunjuk orang lain untuk kita jadikan informan. Begitu seterusnya sampai data atau informasi yang diperoleh dirasakan sudah cukup oleh peneliti. *Key person* yang dipilih oleh peneliti yaitu Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

#### **1.7.4. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teks atau tulisan, kata-kata tertulis, tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa dalam kehidupan sosial.

##### 1) Teks atau tulisan

Teks atau tulisan ini bisa berupa angka yang mempunyai nilai nominal maupun rangkain huruf yang dapat mempresentasikan keadaan yang sedang terjadi.

##### 2) Kata-kata tertulis

Kata-kata tertulis merupakan serangkaian kalimat yang disusun, dapat mewakili dan menggambarkan keadaan yang sedang dialami.

##### 3) Tindakan dan peristiwa dalam kehidupan sosial

Data yang diperoleh dapat berupa situasi atau kondisi tempat penelitian dimana terdapat banyak kegiatan dan tindakan yang dilakukan oleh orang-orang yang ada dalam tempat tersebut.

### **1.7.5. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah informan dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya.

Bentuk dari data sekunder yaitu berupa catatan-catatan, buku-buku literatur, koran, dokumen, laporan, dan sumber-sumber lain yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian.

### **1.7.6. Teknik pengumpulan data**

Dalam usaha pengumpulan data serta keterangan yang diperlukan, peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

#### **a) Wawancara mendalam (*indepth interview*)**

Wawancara yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada para informan. Wawancara juga digunakan untuk memperluas data atau

informasi yang diperoleh sebelumnya. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan antara *interviewer* dengan informan saling berhadapan langsung.

Moleong (2007:135) mengatakan bahwa maksud dari diadakannya wawancara seperti yang ditegaskan oleh Lincoln dan Guba antara lain yaitu:

1. Merekonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, peranan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain kebulatan.
2. Merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu.
3. Memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang.
4. Memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi).
5. Memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti.

b) Dokumentasi

Menurut Guba dan Lincoln dalam Moleong (2007:161) dokumen adalah setiap bahan baik yang tertulis atau film baik yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau *record*. Pada dasarnya dokumen sebagai sumber data terdiri dari dokumen pribadi dan dokumen resmi. Maksud dari pengumpulan dokumen pribadi (berupa buku harian, surat

pribadi, atau autobiografi) adalah untuk memperoleh kejadian nyata tentang situasi sosial dan arti berbagai faktor di sekitar subyek penelitian. Namun, dalam penelitian ini penulis menggunakan dokumen resmi sebagai salah satu data untuk melengkapi informasi yang diperlukan. Dokumen mempunyai fungsi yang dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk *forecasting*. Dokumen yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini adalah dokumen mengenai hal-hal yang berhubungan dengan data-data mengenai kinerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang berdasarkan PP No. 46 tahun 2011.

c) Observasi

Pada dasarnya teknik observasi digunakan untuk melihat atau mengamati perubahan fenomena sosial yang tumbuh dan berkembang yang kemudian dapat dilakukan penilaian atas perubahan tersebut (Sugiyono, 2010:63). Pengamatan langsung dalam penelitian kualitatif didasari beberapa alasan seperti yang dikemukakan oleh Guba dan Lincoln (dalam Moleong, 2011:125-126) antara lain yaitu:

1. Teknik pengamatan (observasi) didasarkan atas pengalaman secara langsung.
2. Teknik pengamatan memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian yang terjadi pada keadaan sebenarnya.

3. Pengamatan memungkinkan bagi peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.
4. Mengantisipasi adanya keraguan peneliti terhadap data yang biasa diperoleh.
5. Teknik pengamatan memungkinkan bagi peneliti untuk memahami situasi yang rumit.
6. Dalam beberapa kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan. Observasi dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.

Pada praktiknya, menurut cara pelaksanaan kegiatan observasi dan tujuan dilakukan observasi, dapat dibedakan ke dalam dua bentuk (Sugiyono, 2010:63-64):

a) Observasi partisipatif

Dalam observasi partisipatif, *observer* (pengamat) ikut ambil bagian dalam kegiatan obyeknya (*observee*) sebagaimana yang lain dan tidak nampak perbedaan dalam bersikap.

b) Observasi non partisipatif

Pada observasi non partisipatif, *observer* tidak melibatkan diri ke dalam *observee*, pengamatan hanya dilakukan secara sepintas pada saat kegiatan tertentu.

### **1.7.7. Analisis dan Interpretasi Data**

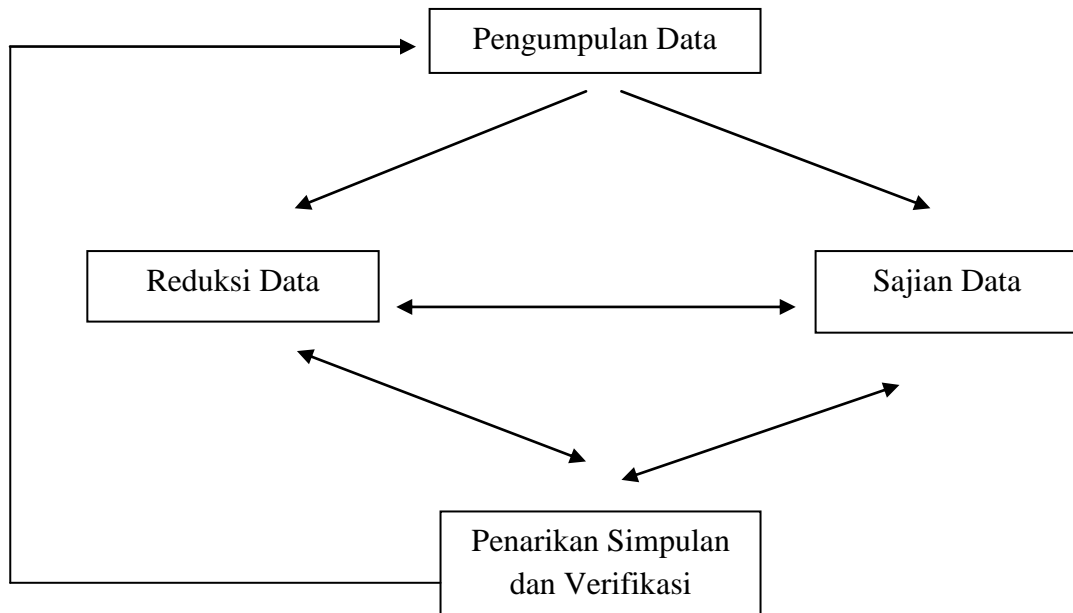
Menurut Bodgan (dalam Sugiyono, 2010:244) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan pada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2010:246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus-menerus sampai tuntas. Aktifitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi.



Langkah-langkah analisis ditunjukkan dengan gambar berikut:

### Proses Analisis Data



*Sumber : Sugiyono (2010:247)*

Adapun proses kegiatan analisis data dijabarkan sebagai berikut:

#### a) Reduksi data

Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

b) Penyajian data

Kumpulan informasi yang tersusun memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

c) *Conclusion Drawing/ verification*

Berdasarkan data-data yang diperoleh peneliti mencoba mengambil kesimpulan dari kesimpulan yang kabur menjadi jelas, karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung. Penarikan kesimpulan ini tergantung pada besarnya kumpulan mengenai data tersebut.

### **1.7.8. Kualitas Data**

Kualitas data penelitian ini diperoleh melalui kredibilitas dari fenomena yang ada di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang. Kredibilitas ialah kesesuaian antara konsep peneliti dengan konsep informan. Agar kredibilitas dapat terpenuhi, maka penelitian ini dilakukan cukup lama. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat bantu kamera dan telepon genggam sebagai perekam suara.

Untuk pemeriksaan keabsahan data, peneliti menggunakan teknik *triangulasi*, yaitu membandingkan informasi yang diterima dari satu sumber informasi kepada sumber informasi lain (Sugiyono, 2009:241). Bentuk nyata dari kegiatan ini dapat berupa membandingkan data hasil wawancara antara satu informan dengan informan lain dan antara hasil wawancara dengan dokumen atau pengamatan. Hal ini dilakukan

untuk keperluan pengecekan data dan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data dan informasi yang dikumpulkan.