

**MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN
KINERJAPEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDAR
LAMPUNG**

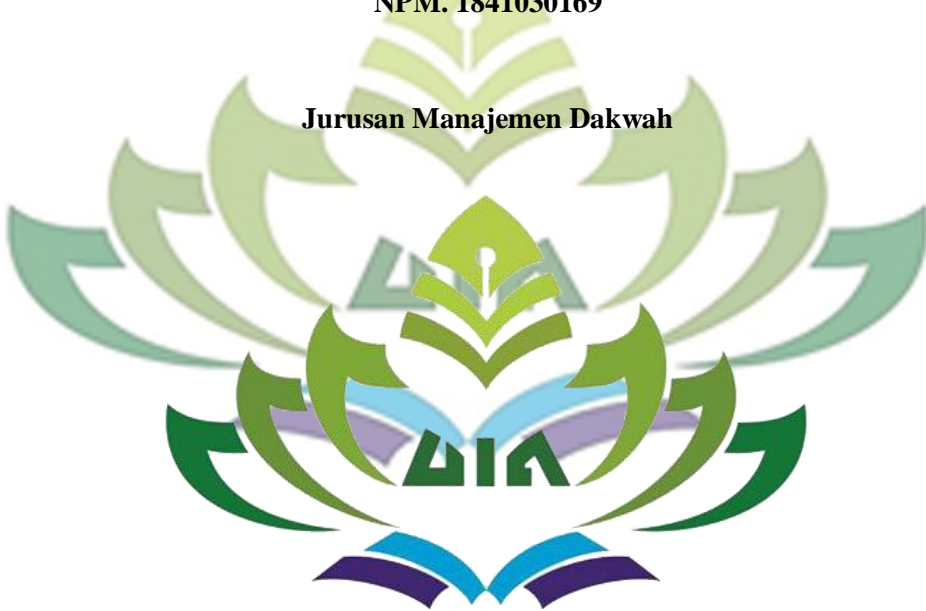
Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S. Sos) dalam Ilmu Manajemen Dakwah

Oleh :

**RIYO SETIAWAN
NPM. 1841030169**

Jurusan Manajemen Dakwah



**MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2022/2023**

**MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM
MENINGKATKAN KINERJAPEGAWAI KEMENTRIAN
AGAMA KOTA BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S. Sos) dalam
Ilmu Manajemen Dakwah

Oleh :

**RIYO SETIAWAN
NPM. 1841030169**

Jurusan : Manajemen Dakwah



**Pembimbing 1 : Badaruddin, M. Ag
Pembimbing 2 : Rouf Tamim, M.Pd**

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1443 H/2022**

ABSTRAK

Evaluasi kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penilaian untuk menilai hasil kerja dengan cara membandingkan hasil kerja dengan uraian atau deskripsi pekerja dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Evaluasi kerja merupakan aspek penting dalam dunia kerja yang mana evaluasi menjadi tolak ukur seberapa jauh pencapaian dan langkah apa yang akan diambil kedepan.

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energy kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah performance. Istilah performance sering di indonesiakan sebagai performa, kinerja adalah keluaran yang di hasilkan oleh fungsi-fungsi atau indicator-indicator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam proses peningkatan kinerja dibutuhkan manajemen evaluasi kerja yang baik dan tepat guna.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kota Bandar Lampung dalam hal manajemen evaluasi kerja yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini berjenis penelitian lapangan (*field resaerch*) terutama dilakukan di lembaga untuk menemukan realitas apa yang terjadimengenai masalah tertentu. Sifat penelitian ini adalah deskriptif, pada tahap deskriptif ini orang hanya semata-mata melukiskan keadaan objek atau peristiwa tanpa maksud untuk mengambil kesimpulan secara umum.

Dari hasil penelitian yang di dapati peneiti berdasarkan teori dan hasil penelitian lapangan, dapat di tarik kesimpulan bahwa Kementerian Agama Kota bandar Lampung dalam Impelementasi evaluasinya menggunakan teknik manajemen by objektif (MBO), teknik ini di gunakan karena banyaknya tugas dari departemen lain yang harus di cover oleh departemen lainnya selain harus menjalankan tugas jabatannya setiap pegawai harus juga melaksanakan tugas jabatan lain karena keterbatasan SDM di dalam kantor. Dalam meningkatkan kinerja pegawainya Kepala Kemenag memberikan motivasi non material seperti memberikan semangat dan pujian bagi karyawan yang berkinerja baik dan memberikan teguran secara lisan maupun non lisan bagi pegawai yang berkinerja kurang baik dengan cara memanggilnya secara pribadi dan memberikan saran dan kritik serta motivasi hal ini di lakukan secara hangat dan tidak melakukannya di tempat umum.

Kata Kunci : Ealuasi kerja, Kinerja pegawai

ABSTRACT

Job evaluation is an activity carried out by management or an assessment to assess work results by comparing work results with job descriptions or descriptions in a certain period, usually at the end of each year. Job evaluation is an important aspect in the world of work where evaluation is a benchmark for how far one has achieved and what steps will be taken in the future.

Performance is an abbreviation of the kinetics of work energy whose equivalent in English is performance. The term performance is often Indonesianized as performance, performance is the output produced by the functions or indicators of a job or a profession within a certain time. In the process of improving performance, good and effective work evaluation management is needed.

This research was conducted at the Office of the Ministry of Religion of the City of Bandar Lampung in terms of work evaluation management carried out in an effort to improve employee performance. This type of research is field research (field research) mainly carried out in institutions to find the reality of what is happening regarding certain problems. The nature of this research is descriptive, at this descriptive stage people only describe the state of objects or events without the intention of drawing general conclusions.

From the research results found by researchers based on theory and the results of field research, it can be concluded that the Ministry of Religion of Bandar Lampung City in its evaluation implementation uses management by objective (MBO) techniques, this technique is used because there are many tasks from other departments that must be covered by other departments besides having to carry out the duties of their position, each employee must also carry out the duties of other positions due to limited human resources in the office. In improving the performance of his employees, the Head of the Ministry of Religion provides non-material motivation such as giving encouragement and praise to employees who are performing well and giving verbal and non-verbal warnings to employees who are not performing well by calling them personally and providing suggestions and criticisms as well as motivation for this to be done warmly and don't do it in public.

Keywords: work evaluation, employee performance

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : RIYO SETIAWAN
NPM : 1841030169
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDAR LAMPUNG**” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan publikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk atau disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun. Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, Desember 2022
Penulis,



Riyo Setiawan
NPM. 1841030169



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Letkol. H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung 35131, Telp. (0721) 703260

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Manajemen Evaluasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandar Lampung

**Nama : Riyo Setiawan
NPM : 1841030169
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi**

MENYETUJUI

Untuk Dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komuniasi UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Badarudin, M.Ag

Rouf Tamim, M.Pd.I

NIP. 197508132000031001

NIP.

**Ketua Jurusan,
Manajemen Dakwah**

Dr. Yunidar Cut Mutia Yanti, M.Sos.I

NIP. 197010251990032001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat : Jl. Letkol. H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung 35131, Telp. (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Manajemen Evaluasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandar Lampung” disusun oleh Riyo Setiawan, NPM. 1841030169 Program Studi Manajemen Dakwah, Telah di Ujikan dalam sidang Munaqosyah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal : 27 Desember 2022 pukul 14.00 – 15.30 WIB di Ruang Sidang FDIK

Tim Penguji

Ketua : Yunidar Cut Mutia Yanti, M.Sos.I (.....)

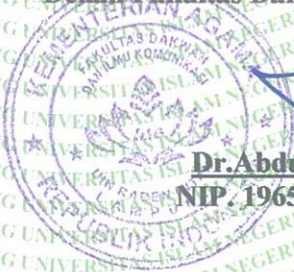
Sekretaris : Nasrul Efendi, M.Kom.I (.....)

Penguji I : Dr. Hasan Mukmin, M.A (.....)

Penguji II : Badaruddin, S.Ag., M.Ag (.....)

Penguji Pendamping : Rouf Tamim, M.Pd.I (.....)

Mengetahui,
Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi



Dr. Abdul Syukur, M.Ag
NIP. 196511011995031001

MOTTO

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

(At-Taubah :105)



PERSEMBAHAN

Tiada kata dan rasa yang pantas ku utarakan melainkan puja dan puji syukur kehadiran Allah subhanahu wata'ala atas limpahan karunia, taufiq dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam tak lupa selalu tersanjungkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW sebagai pembawa cahaya kebenarann, teriring do'a semoga kita diakui sebagai umatnya dan kelak mendapatkan Syafaat darinya.

Dengan segala kerendahan hati kupersembahkan skripsi ini kepada orang-orang yang sangat berarti dalam perjalanan hidupku. Dengan niat tulus dan ikhlas, ku persembahkan skripsi ini kepada :

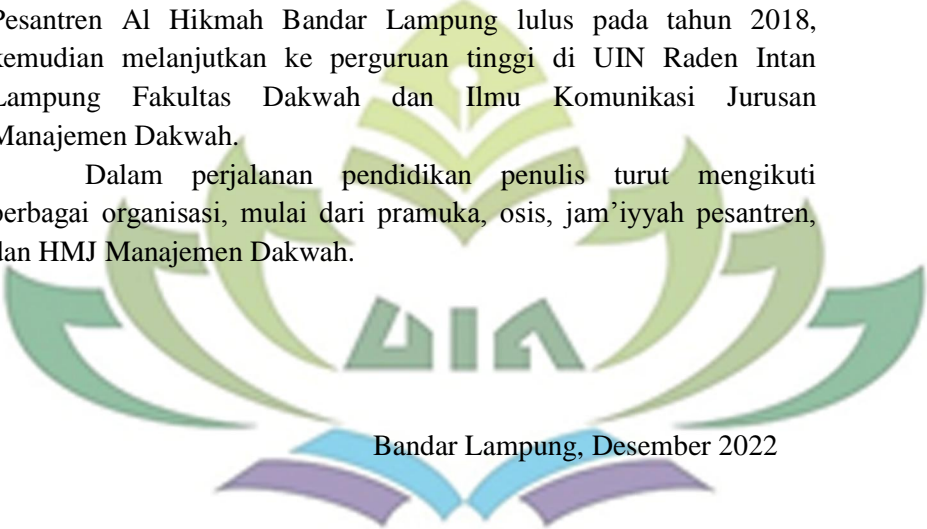
1. Kedua Orang Tua Ku Ibu Nanik Wijaya dan Bapak Agus Wahono yang selalu membaluriku dengan kasih sayang dan do'a-do'a indahnyanya.
2. Adik Ku Rendi Saputra.
3. Dosen pembimbing dan segenap guru-guru ku, yang telah sabar membimbingku selama perjalanan mengarungi luasnya ilmu pengetahuan.
4. Saudara-saudara persepupuanku, yang selalu sabar mendengar keluh kesahku, tak bosan menasihati dan mendukungku untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh keluarga besar ku yang selalu mendukung dengan do'a-do'a baiknya.
6. Kekasihku Annisa Wulandari yang selalu setia menemani proses ku.
7. Sahabat-sahabat baikku yang tak jarang ku repotkan.

RIWAYAT HIDUP

Riyo Setiawan , Anak laki-laki yang dilahirkan pada tanggal 01 Agustus 2000 di Ulok Mukti, kecamatan Ngambur, Kabupaten Pesisir Barat. Terlahir sebagai anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapa Agus Wahono dan Ibu Nanik Wijaya.

Perjalanan pendidikan Riyo dimulai dari Sekolah Dasar negeri 47 Krui yang beralamatkan di Ulok Mukti kecamatan Ngambur selama 6 tahun, dan lulus pada tahun 2012, Melanjutkan jengjang pendidikan berikutnya di Sekolah Menengah Pertama Negeri 11 Krui, lulus tahun 2015, Selepas menyelesaikan pendidikan menengah pertama penulis melanjutkan studi di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al Hikmah Bandar Lampung lulus pada tahun 2018, kemudian melanjutkan ke perguruan tinggi di UIN Raden Intan Lampung Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah.

Dalam perjalanan pendidikan penulis turut mengikuti berbagai organisasi, mulai dari pramuka, osis, jam'iyah pesantren, dan HMJ Manajemen Dakwah.



Bandar Lampung, Desember 2022

Riyo Setiawan
1841030169

KATA PENGANTAR

Dengan mengcap syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan karunia, taufiq dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam tak lupa selalu tersanjungkan kepada Nabi Muhammad SAW. Teriring salam semoga kita diakui sebagai umatnya kelak di *yaumul jaza*. Berkat petunjuk dan pertolongan dari Allah SWT dan didukung oleh para pembimbing dan semua pihak terkait penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDAR LAMPUNG”.

Dalam menyusun skripsi ini penulis mendapat bantuan dari banyak pihak, melalui kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Dr. Abdul Syukur, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.
2. Dr. Yunidar Cut Mutia Yanti, M.Sos.I, selaku ketua jurusan Manajemen Dakwah.
3. Dr. Hasan Mukmin, M.Ag selaku pembimbing I dan Bapak Hermanto, M. T. I selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan sabar dalam memberikan bimbingan.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (khususnya jurusan Manajemen Dakwah) yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
5. Bapak dan Ibuku yang tiada henti mendukung baik secara moril maupun materiil.
6. Adik Ku yang juga turut memotivasi.
7. Bapak Makmur selaku kepala kantor kementerian agama kota Bandar Lampung yang begitu membantu dalam proses penelitian ini
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah turut andil dalam membantu penyelesaian skripsi ini.

Penulis berharap semoga Allah SWT membalas semua amal kebaikan atas semua bantuan dan partisipasi semua pihak yang telah membantu. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Penulis juga berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Aamiin.

Bandar Lampung, Desember 2022
Penulis,

Riyo Setiawan
1841030169



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
PENGESAHAN.....	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
RIWAYAT HIDUP	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii

BAB 1 Pendahuluan

A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah	2
C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian	4
D. Rumusan Masalah	5
E. Tujuan Penelitian.....	5
F. Manfaat Penelitian.....	5
G. Kajian Penelitian Terdahulu	5
H. Metodologi Penelitian.....	6
I. Sistematika Penulisan	10

BAB II EVALUASI KERJA DAN KINERJA

A. Evaluasi Kerja	13
1. Pengertian Evaluasi Kerja.....	13
2. Ayat Tentang Evaluasi Kerja	14
3. Manfaat dan Tujuan	15
4. Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi.....	16
5. Sistem Evaluasi.....	17
6. Unsur-Unsur Yang Dievaluasi	18
7. Waktu Evaluasi	19
8. Waktu Evaluasi	19
9. Model Evaluasi Kerja	20
B. Kinerja.....	26
1. Pengertian Kinerja dan Konsep Manajemen ..	26
2. Syarat Sistem Evaluasi Kinerja.....	28
3. Langkah-Langkah dalam Menilai Kinerja	29

4. Kinerja dan Kompetensi	37
5. Proses Manajemen Kinerja	37

BAB III KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDAR LAMPUNG

A. Gambaran Umum Kementerian Agama Kota Bandar Lampung	49
1. Sejarah Singkat	49
2. Lokasi dan Gedung Kantor	53
3. Visi dan Misi	53
4. Struktur Organisasi	54
5. Fungsi dan Tugas Pokok Pegawai.....	54
B. Manajemen Evaluasi Kantor Kementerian Agama Kota Bandar Lampung.....	58
1. Waktu Pelaksanaan Kinerja	58
2. Tahapan-Tahapan Evaluasi Kinerja	59
3. Cara Menerapkan Hasil Evaluasi	59

BAB IV EVALUASI DAN PENINGKATAN KERJA KARYAWAN

A. Evaluasi Kerja	63
B. Peningkatan kinerja Pegawai Kementerian Agama Berbasis Evaluasi	74

BAB V KESIMPULAN

A. Kesimpulan.....	77
B. Saran.....	77
C. Penutup.....	77

DAFTAR PUSTAKA



BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk menghindari adanya kesalahpahaman maka perlu kiranya dijelaskan istilah-istilah yang ada dalam judul skripsi: **“MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA BANDAR LAMPUNG”**. Dengan demikian akan diperoleh gambaran yang jelas sesuai dengan yang dimaksud oleh penulis. Adapun penjelasan istilah dalam judul tersebut adalah sebagai berikut:

Management dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui oranglain.¹ Selain itu juga manajemen dapat disebut sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.²

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan di atas, maka manajemen yang penulis maksud adalah manajemen yang di praktekkan dalam organisasi dalam menjalankan evaluasi kerja di dalam organisasi itu.

Evaluasi Kerja menurut GT. Milkovich dan Bourdreau adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, sedangkan kerja pegawai diartikan sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang ditentukan.³ Meggison mendefinisikan evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan

¹ Rivai, Veithzal, *Management Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaandari Teori kepraktek* (Jakarta : Radja Grapindo Persada, 2004), h. 45.

² Sarwono, Salito, *Sumber Daya Manusia kunci Sukses Organisasi* (Jakarta : Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, 1993), h. 27.

³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja* (Bandung : Refika Aditama, 2005) , h. 19.

tugas dan tanggung jawabnya.⁴

Evaluasi kerja yang penulis maksud adalah proses evaluasi kerja atau proses memberikan penilaian yang dilakukan oleh manajemen sebuah organisasi terhadap pegawainya seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kepemimpinan, produktivitas yang dilakukan oleh pegawainya. karena dengan adanya evaluasi kerja yang dilakukan oleh manajemen akan memudahkan manajemen untuk mengambil sebuah kebijakan yang akan diterapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang berpijak dari data yang didapat dari evaluasi kerja di organisasi tersebut.

Kementerian Agama Bandar Lampung adalah lembaga yang bertugas melaksanakan sebagian tugas kantor kementerian agama Provinsi di bidang urusan agama Islam dalam wilayah kota. yang mana bertugas menyelenggarakan statistik dan dokumentasi memberdayakan penyuluh dan pengawas menyelenggarakan surat menyurat, pengurusan surat, kearsipan, pengetikan dan rumah tangga, pencatatan NR, mengurus dan membina Masjid, Zakat, Wakaf, Ibadah Sosial, Pengembangan Keluarga Sakinah, Kependudukan sesuai dengan peraturan menteri agama RI. Kemenag yang penulis maksud adalah Kemenag yang terletak di Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung.

Jadi yang dimaksud dengan judul “Manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian agama kota Bandar Lampung” yaitu Bagaimana implementasi evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kementerian agama kota Bandar Lampung.

B. Latar Belakang Masalah

Kementerian Agama Kota Bandar Lampung adalah lembaga yang mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah kota Bandar Lampung berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi dan ketentuan peraturan

⁴ Simanjuntak Payaman J, *Manajemen dan Evaluasi Kerja* (Jakarta : FEUI, 2005), h. 76.

perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas, Kementerian Agama menyelenggarakan fungsi perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di kabupaten/kota; pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang haji dan umrah; pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan; pembinaan kerukunan umat beragama; pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi; pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program; dan pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di kota Bandar Lampung.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵ Evaluasi kerja ini sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi kedepannya, baik itu dalam manajemen lembaga organisasi profit maupun non profit.

Temuan-temuan dari hasil evaluasi adalah hal penting yang perlu di tindak lanjuti agar kesalahan atau kekurangan pada masa kerja sebelumnya tidak terulang lagi dalam pelaksanaan kerja organisasi kedepan, hasil dari evaluasi ini sangatlah penting dalam roda perjalanan organisasi di mana temuan-temuan dalam evaluasi kerja tersebut digunakan sebagai pijakan dalam pengambilan keputusan organisasi di waktu mendatang, namun yang menjadi pertanyaan bagaimana jika evaluasi di organisasi pemerintah yang mana kita ketahui system birokrasi yang panjang, berbelit-belit dan lain-lainnya telah membuat lembaga pemerintah susah untuk berbenah sebagai mana yang telah menjadi rahasia umum namun bagaimana dengan Kemenag Kota Bandar

⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan* ((Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 54.

Lampung yang mana peneliti dapati sangat baiknya kinerja pegawai atau petugas-petugas yang ada di Kemenag tersebut yang mana Peneliti temukan pegawai Kemenag mampu menjalankan tugas dan fungsi jabatannya sebagaimana *job descriptionnya*.

Pada dasarnya semua organisasi memerlukan adanya manajemen evaluasi, dengan adanya manajemen evaluasi, manajemen akan mengetahui kekurangan mana yang harus di benahi dan prestasi apa yang harus di pertahankan terutama di lembaga pemerintahan yang mana menjalankan fungsi pelayanan publik, karena dengan pelayanan atau kinerja prima dari lembaga pemerintah maka fungsi pemerintah sebagai pelayan rakyat akan terpenuhi.

Merujuk pada temuan yang peneliti dapati dari kasus Kemenag tersebut proposal penelitian kali ini di tujukan pada Kemenag Kota Bandar Lampung yang beralamat di Jl. P.Emir Moh.Noer No 81, SumurPutri, Kecamatan teluk Betung Selatan, Kota Bandar Lampung yang mana peneliti nilai berkinerja baik, penulis akan meneliti tentang bagaimana manajemen evaluasi kinerja para pegawai atau petugas yang ada di Kemenag Kota Bandar Lampung.

C. Fokus dan Sub Fokus penelitian

1. Fokus

Dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka peneliti memfokuskan pada manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai kementrian agama Bandar Lampung

2. Sub Fokus

Berdasarkan latar belakang dan fokus yang telah disebutkan, maka perlu adanya pembatasan masalah dengan harapan dapat mecapai sasaran. Pemfokusan pada penelitian ini lebih di dasarkan pada tingkat kepentingan dan feaseibilitas masalah yang akan dipecahkan, berdasarkan pemaparan di atas dan agar pembahas ini lebih terarah dan tidak melenceng serta memudahkan penulis, maka penulis memfokuskan penelitian pada manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja

pegawai kementerian agama kota Bandar Lampung.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang penulis uraikan diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kementerian agama kota Bandar Lampung.

E. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kementerian agama kota Bandar Lampung.

F. Manfaat Penelitian

1. Hasil studi diharapkan dapat dijadikan salah satu sumbangan pemikiran untuk memperkaya khazanah keilmuan Manajemen Dakwah, terutama oleh mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
2. Sebagai sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi manajemen Kemenag Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung dalam meningkatkan fungsi manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Skripsi Femita Maharani Mahasiswi UIN Raden Intan Lampung 2020, dengan judul “ Manajemen Evaluasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat pada Baznas Kota Bandar Lampung”. Penelitian pada skripsi ini menggunakan metode Interview, Observasi, dan Dokumentasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa BAZNAS Kota Bandar Lampung menggunakan metode dalam evaluasi yaitu evaluasi secara langsung dan evaluasi secara tidak langsung .⁶
2. Skripsi Maman Nur Alam Mahasiswa Universitas Sultan Ageng Tirtayasa 2015, dengan Judul “Evaluasi Kinerja

⁶ Femita Maharani, *Manajemen Evaluasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat pada Baznas Kota Bandar Lampung*, Skripsi Manajemen Dakwah UIN RIL, 2020

Pegawai Kecamatan SumurKabupaten Pandeglang Tahun 2015”. Metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah kuantitatif dengan jumlah populasi sebanyak 96 orang. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa prosentase Kinerja Pegawai Kecamatan SumurKabupaten Pandeglang Tahun 2015 sebesar 44% atau lebih kecil dari yang dihipotesiskan yakni 65%.⁷

3. Skripsi Fahri Hamdani Mahasiswa UIN Suska Riau 2021, Dengan Judul “Evaluasi Kinerja Organisasi Pada Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Kampar”. Analisis data dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa evaluasi kinerja pada Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga di Kabupaten Kampar sesuai dengan prinsip *good corporate governance* sudah dilaksanakan dengan baik, sesuai prinsip *transparansi* (keterbukaan).⁸

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini mengambil jenis penelitian lapangan (*field research*) terutama dilakukan di lembaga untuk menemukan realitas apa yang terjadi mengenai masalah tertentu. Sifat penelitian ini adalah deskriptif, pada tahap deskriptif ini orang hanya semata-mata melukiskan keadaan objek atau peristiwa tanpa maksud untuk mengambil kesimpulan secara umum.⁹ Penelitian deskriptif hanya melukiskan keadaan obyek atau persoalannya.¹⁰

⁷ Maman Nur Alam, *Evaluasi Kinerja Pegawai Kecamatan SumurKabupaten Pandeglang Tahun 2015*, Skripsi Prodi Administrasi Negara Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

⁸ Fahri Hamdani, *Evaluasi Kinerja Organisasi Pada Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Kampar*, Skripsi Prodi Administrasi Negara UIN Suska Riau, 2021

⁹ Sutrisno hadi, *Metode Researh*, jilid 1 (Yogyakarta : Fak Psikologi UGM 1986), h. 3.

¹⁰ Marzuki, *Metod Riset* (Yogyakarta : 2005), h. 14

2. Sumber data

Sumber data merupakan sesuatu yang sangat penting untuk digunakan dalam penelitian guna menjelaskan valid atau tidaknya suatu penelitian. Dalam hal ini penulis menggunakan:

- a. Data primer, merupakan data utama yang diperoleh langsung dari responden berupa catatan tertulis dari hasil wawancara, serta dokumentasi. Data pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan Bapak Makmur selaku kepala kantor kementerian agama Kota Bandar Lampung.
- b. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber yang tertulis yang terdapat dalam buku dan literatur terkait.

3. Populasi dan sample

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi.¹¹ Sedangkan menurut Sugiyono pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai Kemenaglititas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.¹² Berdasarkan pendapat di atas, populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kementerian Agama Kota Bandar Lampung.

Sample adalah sebagian dari unit-unit yang ada dalam populasi yang ciri- ciri atau karakteristiknya benar-benar diselidiki.¹³ Maksudnya adalah beberapa bagian atau wakil dari populasi yang ada untuk di teliti. Dalam penelitian ini teknik sample yang penulis gunakan adalah teknik Nonprobability Sampling yaitu jenis Sampling

¹¹ Sabar Rutoto. *Pengantar Metodologi Penelitian* (Kudus : FKIP, Universitas Muria, 2007), h.34

¹² Sugiyono. *Metode Penelitian Kemanagntitatif, Kemanaglitatif, dan R&D* (Bandung : CV. Afabeta, 2011). h.60

¹³ *Ibid*, h. 75.

jenuh teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, di mana semua anggota populasi dijadikan sampel.¹⁴

4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode untuk mengumpulkan data, adapun metode-metode yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Metode Interview atau Wawancara

Metode interview adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam.¹⁵

Interview yang penulis gunakan adalah *in dept interview* yaitu, adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif sama.¹⁶ Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan serta informasi yang berkaitan dengan manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Kemenag Kota Bandar Lampung. Dalam hal ini penulis melakukan wawancara terhadap kepala kantor urusan agama dan kepala bidang tata usaha.

¹⁴ wirawan, *Evaluasi kinerja SDM : teori aplikasi dan penelitian* (jakarta: salemba empat), h.82

¹⁵ Irawan Soehartono, *Metodologi Penelitian Sosial*(Bandung : PT Remaja Rosdakarya

2008), h. 68.

¹⁶ *Ibid.* h. 83

b. Metode Observasi

Metode Observasi adalah tehnik pengamatan menuntut adanya pengamatan dari seorang peneliti, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek yang diteliti dengan menggunakan instrumen yang berupa pedoman penelitian dalam bentuk lembar pengamatan atau lainnya.¹⁷ Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan terhadap kinerja pegawai kementerian agama kota Bandar Lampung.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu, tehnik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berbagai macam, tidak hanya dokumen resmi.¹⁸ Dokumen dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan kasus dalam pekerjaan, dan dokumentasi lainnya.

5. Analisis Data

Setelah data terkumpul maka langkah selanjutnya adalah penulis menganalisa data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian, tentunya data yang dianalisa tersebut merupakan data yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang harus diolah sedemikian rupa sehingga mendapatkan suatu kesimpulan.

Setelah data diolah dan diklasifikasi, maka tahap berikutnya data tersebut akan dianalisa dengan menggunakan cara berfikir deduktif, yaitu merupakan prosedur yang berpangkal pada suatu peristiwa umum, yang kebenarannya telah diketahui atau diyakini, dan berakhir pada suatu kesimpulan atau pengetahuan baru yang bersifat lebih khusus. Dengan perkataan lain penalaran deduktif adalah cara penarikan kesimpulan dari pernyataan yang bersifat umum menjadi pernyataan yang

¹⁷ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Jilid I (Yogyakarta : Fak Psikologi UGM 1986), h.

136.

¹⁸ Irawan Soehartono, *Op. Cit.* h. 70.

bersifat khusus.¹⁹

Pada tahapan akhir dalam penelitian ini adalah menarik sebuah kesimpulan dimana penulis menggunakan cara berpikir deduktif yaitu : menarik suatu kesimpulan yang bertitik tolak dari pengetahuan umum digunakan untuk menilai suatu kejadian yang khusus.

I. Sistematika Pembahasan

Pada penulisan ini, penulis memaparkan secara singkat sistematika skripsi atau karya ilmiah ini. Sistematika penulisan ini sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang penegasan judul, latar belakang masalah penelitian, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

2. BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi tentang teori-teori dasar yang mendukung proses dalam penelitian ini.

3. BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Pada bab ini dipaparkan tentang hasil penelitian yang telah peneliti lakukan yang akan diuraikan mengenai gambaran umum lokasi penelitian dan Gambaran Umum Manajemen Evaluasi Kinerja Kementerian Agama Kota Bandar Lampung. Dalam hal ini, peneliti sebisa mungkin menjaga jarak dan menahan diri untuk tidak mencampur fakta terlebih dahulu.

¹⁹ S. Nasution, *Metode Research* (Jakarta :Bumi Aksara:2002), h. 24.

4. BAB IV ANALISIS DATA

Pada bab ini analisis hasil penelitian yang sudah didapatkan oleh peneliti setelah melakukan analisis penelitian tersebut, maka selanjutnya menguraikan data tersebut dan membahas data tersebut. Dalam hal ini tentunya data tentang permasalahan yang peneliti angkat.

5. BAB V PENUTUP

Pada bab ini memberikan kesimpulan terhadap penelitian yang sudah dilaksanakan oleh peneliti. Dalam hal ini, peneliti menyimpulkan dari seluruh isi bab dan memberikan rekomendasi.





BAB II EVALUASI KERJA DAN KINERJA

A. Evaluasi Kerja

1. Pengertian evaluasi kerja

Evaluasi kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen ataupun penilaian untuk menilai hasil kerja dengan cara membandingkan hasil kerja dengan uraian atau deskripsi pekerja dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.²⁰

Hadari nawawi mengatakan bahwa evaluasi kinerja adalah kegiatan mengukur atau menilai pelaksanaan pekerjaan yang hasilnya dijadikan umpan balik (*feed back*) untuk membuat keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya. Keputusan tersebut tidak sekedar berpengaruh, tapi juga menentukan masa depannya dalam bekerja, yang akan menjadi baik dan menyenangkan jika hasil evaluasi kinerjanya di nilai berhasil, atau akan sebaliknya akan menjadi buruk apabila di nilai gagal, yang tidak mustahil akan memperoleh sanksi atau hukuman, bahkan mungkin akan mengalami pemutusan hubungan kinerja.²¹

Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya dilakukan oleh penilai yang hirarkinya langsung diatas karyawan yang bersangkutan. Hasil penilaian tersebut disampaikan pada manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi karyawan yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan.²²

Landasan utama dalam penyelenggaraan penilaian

²⁰ Siswanto B. Sastrohardiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja* (Jakarta :Bumi Aksara), h..231.

²¹ Hadari nawawi. *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja* : perusahaan dan industri, (yogyajakarta :gajah mada university press, 2006), h.144.

²² *Ibid*,h. 145

kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak di pengaruhi masalah prosedur dan proses maupun jenis maupun system pencatatan standar yang di gunakan. Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilai kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah di pengaruhi oleh sumber yang aktual.²³

Masukan atas rencana kenaikan kopensasi dan jenis imbalan lainnya adalah dari system penilaian yang mengharapkan agar penilai mengadakan penilaian yang subjektif, karena pekerjaan benar-benar tidak mungkin di ukur secara objektif. Hal ini disebabkan beberapa alasan, termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkaran yang berubah-berubah dan kesulitan dalam merumuskan tugas dan merumuskan tugas dan pekerjaan individual karyawan secara rinci.²⁴

2. Ayat Tentang Evaluasi Kerja

Al- Qur'an memberikan gambaran terkait evaluasi kerja yang tertuang dalam Q.S At Taubah sebagai Berikut:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan . (QS. At-Taubah :105)

²³ *Ibid* h. 145

²⁴ *Ibid*, h.146

3. Manfaat Dan Tujuan

Evaluasi kinerja merupakan system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :²⁵

- a. Pengembangan dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu diberikan pelatihan dan membuat evaluasi hasil pelatihan tersebut
- b. Pemberian reward
- c. Motivasi karyawan
- d. Komunikasi
- e. Menentukan besarnya kompensasi terhadap karyawan
- f. Perencanaan SDM

Sedangkan Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

- a. *Performance Improvement*, Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

²⁵ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori Dan Penerapannya* (Yogyakarta: pustakapelajar, 2005), h. 14-15.

- f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif..
- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi

Melaksanakan evaluasi kinerja yang baik bukanlah suatu hal yang mudah. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilai dalam melaksanakan evaluasi dapat mempengaruhi evaluasi yang dilakukan sehingga dapat mengakibatkan bias dalam evaluasi, apalagi sifat-sifat yang dilakukan bersifat *Kemenaglitatif*.²⁶

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah

²⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung : Refika Aditama, 2005), h.16.

individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya jasmaniyah. Dengan adanya itegritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik. Maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan orgnisasi.

Konsentrasi individu dalam melaksanakan aktivitas kerja sangat di pengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai presatasi kerja. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, fasilitas kerja yang memadai dan lain-lain. Sekalipun jika faktor organisasi kurang menunjang, maka individu yang memilki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Tetapi lingkungan organisasi tersebut dapat diubah bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu bagi dirinya dalam berprestasi didalam organisasinya.

5. System Evaluasi

Disebuah lingkungan organisasi setiap dan semua karyawan perlu dievaluasi kinerjanya untuk mengetahui kontribusinya dalam mencapai tujuan, baik untuk operasional maupun tujuan ideal atau strategik yang ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang efektif dan efesien harus dilaksanakan sebagai suatu system. Untuk itu diperlukan system evaluasi kinerja agar berfungsi secara

maksimal dalam membina karyawan yang kinerjanya tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.²⁷ Tetapi seberapa jauh system tersebut berjalan sedikit banyak tergantung pada seberapa baik orang bekerja sama untuk memutuskan apa yang harus dievaluasi, kapan harus melakukan penilaian dan siapa yang harus mengevaluasi kinerja.²⁸

6. Unsur-Unsur Yang Dievaluasi

a. Kesetiaan

dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan perilaku pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Ialah tekad dan kesanggupan menaati dan melaksanakan sesuatu yang ditaati.

b. Prestasi Kerja

Ialah kinerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan

c. Tanggung Jawab

Ialah kesanggupan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang di serahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

d. Kejujuran

Ialah ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang di berikan

e. Kerjasama

Ialah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja

²⁷ Wibowo, *manajemen kinerja* edisi kedua (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 68.

²⁸ Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen tenaga kerja* (Jakarta : Bumi Aksara,2002), h. 231.

bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

f. Prakarsa

Ialah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

g. Kepemimpinan

Ialah kemampuan seorang karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat di kerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya.

7. Waktu evaluasi

Penetapan waktu pengukuran kinerja juga harus mencerminkan pertimbangan strategis. Sebagian besar organisasi membutuhkan waktu peninjauan kinerja formal dengan interval enam bulan sampai 1 tahun. Periode evaluasi ini mungkin juga tergantung pada tujuan penilaian.²⁹ Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja karyawan saat ini selama satu periode kinerja. Untuk keputusan promosi jabatan dan pelatihan, pengujian kinerja selama beberapa periode penilaian mungkin bermanfaat. Jika kinerja meningkat, promosi mungkin di benarkan. Jika kinerja tetap rendah mungkin diadakan pelatihan.³⁰

8. Pelaku Evaluasi

Dilingkungan sebuah organisasi evaluasi kinerja mutlak dilakasakan, baik terhadap karywan secara individu maupun terhadap tim (kelompok) kerja. Unit kerja dan organisasi secara menyeluruh. Dengan melaksanakan evaluasi kinerja akan diketahui kondisi

²⁹ Suryadi prawirosentono, *MSDM, Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta : BPPE, 1999), h.212.

³⁰ Kuncoro, Mudrajad. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 89.

kinerja pihak yang di evaluasi yang harus dipergunakan sebagai informasi untuk melaksanakan manajemen kinerja guna meningkatkan kinerja dalam rangka mewujudkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.³¹

Hal terpenting dalam menentukan siapa yang harus melaksanakan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan yang di evaluasi. Kemenagntitas dan Kemenaglitras pengetahuan tugas mungkin bervariasi sesuai dengan tingkat organisasi, demikian juga dengan kedekatan pekerja dengan pemberi rating. Gagasan pentingnya adalah bahwa tidak ada seorangpun (karyawan sekalipun) mempunyai informasi lengkap.³² Seorang pekerja mungkin tahu apa yang mereka lakukan, tetapi tidak ada sadar akibat perilaku tersebut terhadap reaksi pelanggan atau keuntungan bersihnya. Pada umumnya yang melakukan evaluasi kinerja adalah atasan langsung. Evaluasi kinerja unit atau bagian organisasi adalah kepala unit itu sendiri. Sebagai bahan pelengkap penilaian. Akhir-akhir ini sudah mulai banyak perusahaan yang juga meminta bawahan memberikan penilaian pada atasannya. Demikian juga dalam rangka meningkatkan pelayanan atau guna semaksimal mungkin member kepuasan pada pelanggan dan masyarakat pada umumnya, mereka meminta memberikan penilaian atas pelayanan yang diberikannya oleh perusahaan, unit kerja atau individu.

9. Model Evaluasi Kerja

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi lainnya. Tujuan, jenis bisnis, produk, proses produksi, strategi dan budaya organisasi suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu, setiap organisasi

³¹ Siswanto B.Sastrohardiwiryo, *Op.Cit*, h. 239.

³² Sindu Muliato, Dkk, *Panduan Lengkap Supervise Di Perkaya Perspektif Syariah*, (Jakarta :Elex Media Komputindo, 2007), h.20.

mempunyai model system evaluasi kinerja yang berbeda mengenai dimensi kinerja, standar kinerja, dan instrumen yang berbeda satu sama lain, dibawah ini uraian tentang model-model umum dan instrument yang digunakan diberbagai organisasi.

a. Model Esai

Model esai adalah metode evaluasi yang penilaiannya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Esai ini melukiskan keKemenagtan dan kelemahan indicator kinerja karyawan yang di nilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk melukiskan kinerja ternilai secara terperinci pada model ini, system evaluasi kinerja menentukan indicator-indikator kinerja yang harus dinilai dan definisi operasional setiap indicator. Penilai hanya membuat esai mengenai indicator-indikator tersebut dan tidak boleh menyimpang dari indicator dan dimensinya.³³

Definisi setiap indicator juga berisi descriptor level kerja setiap dimensi yang menunjukkan kinerja sangat baik sampai sangat buruk untuk setiap dimensi. Esai mengenai kinerja pegawai, antara lain berisi :

1. Persepsi menyeluruh penilai mengenai kinerja ternilai termasuk keunggulan dan kelemahan setiap indicator-indikator kinerja.
2. Kemungkinan promosi ternilai
3. Jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai sekarang
4. KeKemenagtan dan kelemahan ternilai
5. Kebutuhan pengembangan sumber daya manusia ternilai.³⁴

Tabel 2.1
Dimensi Dan Indikator Kinerja Untuk Uji Coba Instrumen³⁵

³³ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta :Salemba Empat, 2009), h.82.

³⁴ *Ibid.* h.82.

³⁵ *Ibid.* h.83

Dimensi	Indicator	Skala jawaban				
		1	2	3	4	5
1. Hasil kerja	Kemenagntitas hasil kerja					
	Kemenaglitias hasil kerja					
	Efesiensi					
2. Perilaku kerja	Displin kerja					
	Inisiatif					
	Ketelitian					
3. Sifat pribadi	Kepemimpinan					
	Kejujuran					
	Kreativitas					

Keunggulan evaluasi kinerja model esai memungkinkan penilai melukiskan kinerja ternilai sangat terperinci karena bentuknya terbuka (*open ended*) walaupun indicator kinerjanya terstruktur. Untuk setiap indicator kinerja, penilai tidak hanya memberikan nilai dalam bentuk angka, tetapi juga melukiskan apa arti nilai tersebut. Ia mengemukakan keunggulan dan kelemahan setiap indicator kinerja ternilai secara terperinci.³⁶

Kelemahan evaluasi kinerja model esai adalah memerlukan waktu untuk menyusun suatu esai tentang kinerja karyawan. Penilai harus merumuskan hasil observasi kinerja ternilai dalam bentuk esai mengenai setiap indicator kinerja. Kreativitas ini memerlukan waktu lebih lama daripada menggunakan model lainnya.³⁷

b. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran menuntut manajer

³⁶ *Ibid.* h. 83.

³⁷ *Ibid.* h. 83.

untuk mendapatkan tujuan yang spesifik yang dapat diukur pada masing-masing karyawan dan selanjutnya membahas kearah tujuan-tujuan itu. Pimpinan dapat bergabung dalam satu program MBO yang sederhana bersama para bawahan dengan menetapkan tujuan bersama dan secara berkala memberikan umpan para bawahan dengan menetapkan tujuan bersama dan secara berkala memberikan umpan balik, istilah MBO hampir selalu merujuk pada satu program penilaian dan penetapan tujuan di seluruh organisasi komprehensif yang terdiri dari enam langkah :

1. Tetapkanlah tujuan organisasi. Bangunlah suatu rencana di seluruh organisasi untuk tahun depan dan tetapkan tujuan-tujuan.
2. Tetapkanlah tujuan departemental. Disini kepala departemen dan superior mereka secara bersama-sama menetapkan tujuan untuk departemen mereka.
3. Bahaslah tujuan-tujuan departemen. Kepala-kepala departemen disini membahas tujuan departemen dengan semua bawahan dalam departemen (sering pada pertemuan diseluruh departemen) meminta mereka untuk mengembangkan tujuan individual mereka sendiri, dengan kata lain, bagaimana masing-masing karyawan menyumbang pencapaian departemen atas tujuannya.
4. Tetapkanlah hasil-hasil yang di harapkan (tetapkan tujuan-tujuanindividu) disini para kepala departemen dan bawahan mereka menetapkan sasaran kinerja jangka pendek.
5. Tinjauan kinerja ukuran hasil. Para kepala departemen membandingkan kinerja actual dari masing-masing karyawan dengan hasil yang di harapkan.
6. Sajikanlah umpan balik. Para kepala departemen mengadakan pertemuan- pertemuan peninjauan

kinerja berkala dengan para bawahan untuk membahas dan mengevaluasi kemajuan bawahan dalam mencapai hasil yang diharapkan.³⁸

Tabel 2.1
Satu Formulir Dari Formulir Penilaian Khusus
Manajemen³⁹

KEKEMENAGTAN/KELEMAHAN KINERJA UTAMA		
Bacalah definisi factor manajemen masing-masing di bawah ini dan pilihlah yang paling akurat menggambarkan karyawan. Jika sesudah membaca d efinisi. Ditetapkan bahwa bidang keterampilan tidak ditunjukkan karena sifat dari posisi karyawan, ditunjuk sebagai tidak dapat diterapkan (N/A). Evaluasi anda tentang masing-masing factor manajemen di bawah hendaknya berhubungan secara langsung dengan kinerja actual karyawan pada pekerjaan.		
Keterampilan merencanakan-sampai manakah pemegang jabatan : - Menilai dan menetapkan prioitas danbidang hasil. - Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis - Merumuskan jadwal yang mungkin - Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan kea rah pencapaian hasil yang di tuntutan	Kode Peringkat	
	1	Jauh melebihi tuntutan
	2	Biasanya mencapai Tujuan
	3	Sepenuhnya mencapai Tujuan
	4	Biasanya melebihi Tuntutan
5	Gagal memenuhi Tuntutan	
Komentar :		

³⁸ Garry Dessler, *Human Resource Management* (Jakarta : Prenhallindo, Cet ke 7, 1997), alihbahasa ;Benyamin Molan, h. 17.

³⁹ *Ibid*, h.18

Keterampilan mengorganisasikan-sampai tingkat manakah pemegang jabatan : <ul style="list-style-type: none"> - Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber- sumber personil dan material dalam rangka mencapai tujuan - Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenag bawahan - Meminimalkan kebingungan dan 	Kode Peringkat	
	1	Jauh melebihi tuntutan
	2	Biasanya mencapai Tujuan
	3	Sepenuhnya mencapai Tujuan
	4	Biasanya melebihi Tuntutan

ketidak efesienan dalam operasi kerja	5	Gagal memenuhi Tuntutan	
Komentar :			
Keterampilan mengendalikan-sampai tingkat manakah pemegang jabatan: <ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan - Mengidentifikasi simpanagn dalam kemajuan tujuan kerja - Menyesuaikan diri dengan simpanagn dalam kerja untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai 	Kode Peringkat		
	1	Jauh melebihi tuntutan	
	2	Biasanya mencapai Tujuan	
	3	Sepenuhnya mencapai Tujuan	
	4	Biasanya melebihi Tuntutan	
	5	Gagal memenuhi Tuntutan	
Komentar :			

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja Dan Konsep Dasar Manajemen Kinerja

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energy kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah performance. Istilah performance sering di indonesiakan sebagai performa, kinerja adalah keluaran yang di hasilkan oleh fungsi-fungsi atau indicator-indicator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar atau blue collar worker, contoh pekerjaan seperti supir bus, pembantu rumah tangga, tukang cukur, pengantar surat pos, dan tukang kayu. Sementara itu, profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang di pelajari dari lembaga pendidikan tinggi seperti yang dilakukan oleh professional atau white collar worker. Contoh profesi, yaitu pekerjaan yang dilakukann oleh manajer, dokter, dosen, guru, hakim, jaksa, dan akutan merupakan profesi.⁴⁰

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁴¹ Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja.⁴²

⁴⁰ Wirawan, *Op. Cit.* h. 5.

⁴¹ Manullang, *Manajemen Personalialia* (Jakarta: Gadjah Mada Press, 2006), h. 14.

⁴² Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : Refika Aditama, 2005), h.9.

Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal dalam Surya Dharma sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasannya langsung. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong yang dikutip oleh Wibowo lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.⁴³

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Definisi di atas mengandung unsur-unsur penting yang bersangkutan sebagai berikut:

- a. Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar, dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati.
- b. Sebuah proses Manajemen kinerja bukan hanya serangkaian sistem formulir dan prosedur, melainkan serangkaian tindakan yang diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari ke hari dan mengelola peningkatankinerja diri mereka sendiri maupun orang lain.
- c. Pemahaman bersama Untuk memperbaiki kinerja, para individu perlu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana seharusnya bentuk tingkat

⁴³ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009) h.18.

kinerja dan kompetensi yang tinggi itu dan apa pula yang hendak dicapai.

- d. Pencapaian Pada akhirnya, manajemen kinerja adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuannya sebaik-baiknya, menyadari potensi mereka sendiri dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan lembaga atau organisasi.⁴⁴

2. Syarat-Syarat System Evaluasi Kinerja

Adalah System evaluasi kinerja yang seperti apa yang akan dipilih untuk digunakan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing masing organisasi. Walaupun demikian agar sebuah program system evaluasi kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

a. Relevansi (*relevance*)

Evaluasi kinerja yang baik harus mampu mengungkapkan kondisi pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan sesuai bidang kerja atau jabatan masing-masing. Dengan kata lain evaluasi kinerja harus mengungkapkan kinerja yang relevan dengan tugas pokok karyawan yang dinilai. Demikian pula sebuah instrument evaluasi kinerja harus relevan dengan karakteristik individu atau Kamenaglifikasi karyawan yang dipersyaratkan dapat melaksanakan suatu bidang kerja atau jabatan secara efektif dan efisien.

b. *Sensitivity*

System yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi

⁴⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada 2011), h. 8.

c. *Reliability*

System yang digunakan harus dapat di andalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, akurat, konsiten dan stabil.

d. *Acceptability*

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan di terima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi yang efektif dan konstruktif antara keduanya.

e. *Practicality*

Semua instrument, misalnya formulir yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua pihak tidak rumit.⁴⁵

3. Penilaian Kinerja dan Factor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain- lain. Sehingga, penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sajumlah mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karier, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (jon related), praktis, mempunyai standar-standar dan

⁴⁵ Suyadi prawirosentono, *Op. Cit*, h. 248.

menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. Job related berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Di samping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*) dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi-prestasi kerja.⁴⁶

Suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bias berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.⁴⁷ Arti pentingnya penilaian kinerja adalah:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui

⁴⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 2001), h.138

⁴⁷ Schuler, Randall S dan Susan E, Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 6.(Jakarta : elex cahaya, Jilid 2, 1996), h. 56.

feedback yang diberikan oleh organisasi.

- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h. Meningkatkan adanya perlaKemenagn kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlaKemenagn yang adil bagi pegawai.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya

kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Penilaian kinerja juga sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias - bias penilai.⁴⁸

⁴⁸ Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta, Rajagrafindo Persada, 2004).
h. 65

Yang dijelaskan dalam arti pentingnya penilaian kinerja di atas terlihat dengan jelas bahwa penilaian kerja tidak hanya sekadar menilai, yaitu mencari pada aspek apa pegawai kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu pegawai untuk mencapai kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai atau organisasi. Untuk itu beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian kinerja dilakukan. Dalam hal ini adalah:

1. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang, dan berbatas waktu.
2. Pengarahan dan dukungan oleh atasan.
3. Melakukan penilaian kinerja.

Sasaran yang tidak jelas, di samping tidak menunjukkan bagaimana mencapainya, tidak akan memotivasi pegawai untuk mencapainya dan yang jelas akan mempersulit kegiatan penilaian. Oleh karena itu, sasaran harus jelas dan terukur. Tugas tersebut juga harus cukup menantang dalam arti tidak terlalu sukar dan tidak terlalu muda, sebab terlalu sukar akan membuat frustrasi, malas, dan kurang termotivasi, demikian pula jika terlalu muda. Berbatas waktu berarti target pencapaiannya harus ditentukan secara jelas.

Dalam kaitannya dengan motivasi kerja, bahwa sasaran jelas, terstruktur, dan sedang akan meningkatkan kemungkinan seseorang untuk mencapainya, Victor vroom dalam teori motivasi expectancy mengatakan bahwa salah satu unsur penting dalam motivasi adalah kemungkinan bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang diharapkan, yang disebut dengan *expectancy*, di samping adanya hubungan yang jelas antara kinerja dengan *reward*

atau imbalan yang didapat, serta imbalan yang didapat sesuai dengan bentuk yang sangat diinginkan pada saat ini.

Dalam proses pencapaian tujuan tersebut harus ada dukungan pula dari atasan berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai, dan pendampingan, bimbingan, pelatihan, serta pengembangan. Kegiatan di atas jelas akan mempermudah dilakukannya penilaian dan kemungkinan penilaian yang lebih objektif, Akan dapat dilakukan. Dengan penilaian yang objektif, *feedback* akan tepat, dan melalui *feedback* yang tepat diharapkan terjadi perubahan perilaku terhadap peningkatan produktivitas kinerja yang di harapkan.

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar. Ukuran-ukuran kinerja karyawan meliputi:⁴⁹

- a. *Quantity of work* (Kemenagntitas pekerjaan): jumlah kerja yang di lakukan dalam suatu periode yang di tentukan. Meliputi: jumlah pekerja dan jumlah waktu yang di butuhkan.
- b. *Quality of work* (Kemenaglititas pekerjaan): Kemenaglititas kerja yang di capai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya. Meliputi: ketepatan waktu, ketelitian kerja, dan kerapian kerja.
- c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

⁴⁹ *ibid*, h. 9

- d. *Creativeness* (kreatif) keaslian gagasan yang di munculkan dan tindakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalanyang timbul.
- e. *Initiative* semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru danmemperbesar tanggung jawabnya.
- f. *Personal Qualities* menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Dengan mengetahui penilaian kinerja yang sudah ditetapkan, perusahaan dapat dengan mudah menentukan seberapa jauh kinerja dari perusahaan tersebut dengan melihat ukuran penilaian kinerja. Penilaian kinerja juga merupakan indicator bagi perusahaan untuk menilai kerja karyawannya.

Kinerja pegawai merupakan hasil energi dari sejumlah factor, factor- faktor tersebut adalah factor lingkungan internal organisasi, factor lingkungan eksternal, dan factor internal karyawan atau pegawai.⁵⁰

- a. *Factor internal pegawai*, yaitu factor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan factor bawaan dari lahir dan factor yang di peroleh ketika ia berkembang. Factor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik, dan kejiwaan. Sementara itu factor- faktor yang di peroleh misalnya pengetahuan, etos kerja, dan motivasi kerja. Setelah di pengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, factor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai.
- b. *Factor-faktor lingkungan internal organisasi*, dalam rangka melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya pegawai,

⁵⁰ *Ibid.* h. 8.

misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Menurut penelitian penggunaan robot akan meningkatkan produktivitas karyawan 14 sampai 30 kali lipat. Sebaliknya jika system kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan meenurun. Factor internal organisasi lainnya misalnyastrategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta system manajemen dan kompensasi. Oleh Karen itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dn meningkatkan produktivitas karyawan.

- c. *Factor lingkungan eksternal organisasi*, factor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak di ikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

Menurut Mangkunegara, kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku hasil nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.⁵¹Sedangkan

⁵¹ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009)

menurut Simamora menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.⁵² Faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi banyaknya kontribusi yang diberikan kepada perusahaan termasuk pelayanan yang berKemenaglitasi yang disajikan. Kesuksesan dari perusahaan bisa dilihat dari pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu meningkatkan kinerja yang optimal

4. Langkah langkah dalam menilai kinerja

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berartimemastikan bahwa anda dan bawahan anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan anda dengan standar-standar lainnya kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana- rencana di buat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

5. Kinerja Dan Kompetensi

Kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi (*competency* atau *ability*). Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap, dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, ketrampilan. Prilaku, dan pengamalan untuk melakukan

, h. 25-27.

⁵² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung :Remaja Rosdakarya, 2004), h. 67

suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Pengetahuan melukiskan apa yang terdapat dalam kepala seseorang, mengetahui kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu, misalnya pemahaman mengenai pekerjaan. Ketrampilan melukiskan kemampuan yang dapat di ukur yang telah di kembangkan melalui praktik, pelatihan, atau pengamalan, kompetensi secara objektif dapat di ukur dan di kembangkan melalaui supervisi, manajemen kinerja, dan progam pengembangan SDM.⁵³

Kinerja = kompetensi + Sikap + Tindakan

Sumber : Anwar prabu mangkunegara.⁵⁴

Kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industry. Masalah kompensasi, khususnya upah selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan, dan pemerintah. Manajemen memperhitungkan upah karena merupakan bagian utama dari biaya produksi dan operasi melakiskan kinerja karyawan yang harus di bayar dan memengaruhi kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja dengan Kemenaglitras tertentu kompensasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mendapat keuntungan terutama di perusahaan padat karya. Oleh Karena itu, jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefesienkan upah karyawan dengan pembayaran minimal, tetapi karyawan harus berkinerja secara maksimal. Bagi pegawai, upah menentukan standar dan Kemenaglitras hidupnya. Upah merupakan ukuran tenaga, pikiran, waktu, resiko kerja, dan kinerja yang ia berikan kepada majikan. Upah juga mencerminkan Kemenaglitras dan kebahagiaan hidupnya di hari tua, oleh karena itu,

⁵³ *Ibid.* h. 9.

⁵⁴ Anwar prabu mangkunegara. Manajemen sumberdaya manusia perusahaan (Bandung : Remaja rosdakarya.2004) h.67

upah menentukan hubungan karyawan dengan majikannya, terjadi pemogokan, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap tempat kerja. Sebagian besar pemogokan buruh di Indonesia disebabkan oleh tuntutan buruh atas kenaikan upah minimum dan perbaikan jaminan social mereka.

6. Proses Manajemen Kinerja

a. Perencanaan Kinerja (*Planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi tujuannya, diantara hal yang dilakukan adalah menetapkan tujuan, perencanaan program, *budgeting* kebijakan standar kerja, dan aturan-aturan lainnya. Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan hierarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktivitas. Perencanaan kinerja bersangkutan dengan baik apa yang dilakukan maupun bagaimana hal tersebut dilakukan.

b. Pengorganisasian kinerja (*organizing*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan

struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.

c. Pelaksanaan Kinerja (*Actuating*)

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang mempengaruhi kinerja. Kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

1. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
2. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur daripenilaian kinerja tersebut.
3. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
4. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil

yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengankinerja.

5. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
6. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.⁵⁵

Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerja sama. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Kepemimpinan seorang pemimpin juga sangat mempengaruhi pelaksanaan kinerja karyawan. George R. Terry yang dikutip dari Sutarto mengemukakan “Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Jadi, peran seorang pemimpin bagi sebuah lembaga ataupun organisasi sangatlah penting, karena keberadaan pemimpin merupakan salah satu ujung tombak dari keberhasilan lembaga tersebut.

⁵⁵ Wibowo *Manajemen Kinerja*. Edisi Pertama, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2007).h. 56

d. Pengawasan Kinerja

1. Penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah "*Performance appraisal*", menurut pendapat Leon C. Megginson, sebagaimana dikutip Mangkunegara adalah "Suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan."

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, Kemenaglitras, atau status dari beberapa objek, orang, ataupun sesuatu.

Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Hani Handoko, mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

- a) Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
- b) Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk gaji lainnya.

- c) Keputusan-keputusan penempatan, promosi, dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
- d) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e) Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- f) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur *staffing* departemen personalia.
- g) Melihat ketidakakuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain seperti sistem informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.
- h) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- i) Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.

- j) Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja.⁵⁶

2. Evaluasi Kinerja

Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan, akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai. suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah mencapai suatu target tertentu ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya pada akhir tahun.

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu. Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo, evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel.³⁸ Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok, maupun individu masing-masing pekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dicapai. Evaluasi terhadap pencapaian hasil juga dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan besaran sasaran kemudian hari.⁵⁷

⁵⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua (Yogyakarta BPFE, 1994), h. 69.

⁵⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2011), h. 261

3. Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif Kemenaglitasi total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahanbudaya.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain untuk mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berKemenaglitasi, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non-finansial pada staf, mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembalikerja dan tingkat kompetensi.

Sementara itu, manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain untuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berKemenaglitasi, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.⁵⁸

⁵⁸ *Ibid.*h. 10-11.

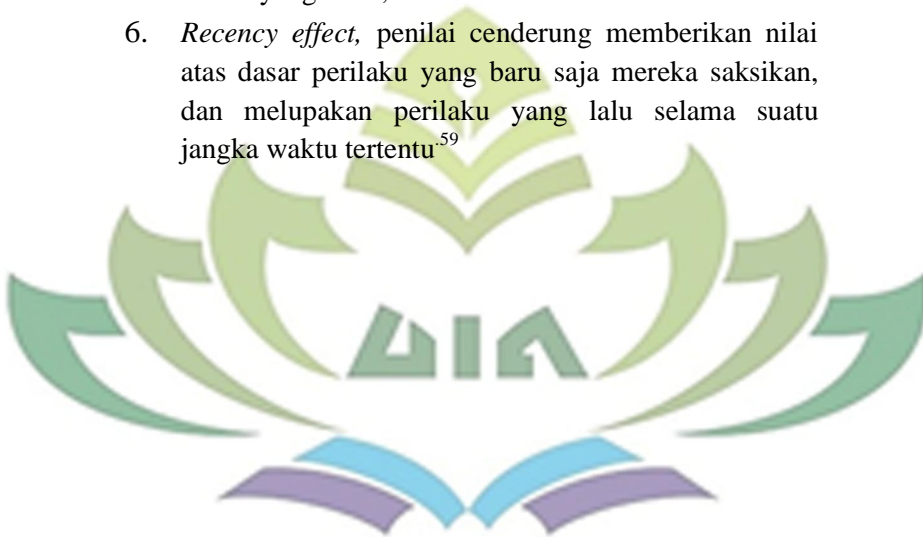
e. Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul adalah:

1. *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;
2. *Liniency and Severity Effect*. *Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;
3. *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.
4. *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik

dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;

5. *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;
6. *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu⁵⁹



⁵⁹ Hermansjah, Tamim. D. *Diklat Sebagai Suatu Sistem*. Lembaga Administrasi (Negara, Jakarta. 2002). h, 45

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama, 2005
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : Refika Aditama, 2005
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama, 2005
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004
- Garry Dessler, *Human Resource Management*, alih bahasa ; Benyamin Molan. Jakarta : Prenhallindo, Cet ke 7, 1997
- Hadari Nawawi. *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja : perusahaan dan industri*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006
- Hermansjah, Tamim. D. *Diklat Sebagai Suatu Sistem*. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta. 2002
- Irawan Soehartono, *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya 2008
- Kuncoro, Mudrajad. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga, 2006
- Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- Manullang, *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Gajah Mada Press, 2006
- Rivai, Veithzal, *Management Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaandari Teori ke praktek*. Jakarta : Radja Grapindo Persada, 2004
- S. Nasution, *Metode Research*. Jakarta : Bumi Aksara: 2002
- Sabar Rutoto. *Pengantar Metodologi Penelitian* . Kudus : FKIP, Universitas Muria, 2007
- Sarwono, Salito, *Sumber Daya Manusia kunci Sukses Organisasi*. Jakarta : Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, 1993
- Schuler, Randall S dan Susan E, Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 6*. Jakarta : elix cahaya, Jilid 2, 1996

- Simanjuntak Payaman J, *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta : FEUI, 2005
- Sindu Muliando, Dkk, *Panduan Lengkap Supervise Di Perkaya Perspektif Syariah*, Jakarta :Elex Media Komputindo, 2007
- Siswanto B. Sastrohadiwiryono, *Manajemen tenaga kerja*. Jakarta : Bumi Aksara,2002
- Siswanto B. Sastrohardiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta :Bumi Aksara
- Sugiyono.*Metode Penelitian Kemanagntitatif, Kemanaglitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Afabeta, 2011
- Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori Dan Penerapannya*. Yogyakarta: pustakapelajar, 2000
- Suryadi prawirosentono, *MSDM, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPPE, 1999
- Sutrisno hadi, *Metode Researh*, jilid 1. Yogyakarta : Fak Psikologi UGM 1986
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta BPFE, , 1994
- T. Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE, 2001
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Rajagrafindo Persada,2004
- Wibowo *Manajemen Kinerja*. Edisi Pertama, Jakarta, Raja Grafindo Persada. 2007
- Wibowo, *manajemen kinerja* edisi kedua. Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada 2011
- wirawan, *Evaluasi kinerja SDM : teori aplikasi dan penelitian*. jakarta: salemba empat
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi Dan Peneltian*. Jakarta :Salemba Empat, 2009

Skripsi

Fahri Hamdani, *Evaluasi Kinerja Organisasi Pada Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Kampar*, Skripsi Prodi Administrasi Negara UIN Suska Riau, 2021

Femita Maharani, *Manajemen Evaluasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat pada Baznas Kota Bandar Lampung*, Skripsi Manajemen Dakwah UIN RIL, 2020

Maman Nur Alam, *Evaluasi Kinerja Pegawai Kecamatan Sumur Kabupaten Pandeglang Tahun 2015*, Skripsi Prodi Administrasi Negara Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Wawancara

Wawancara dengan Bapak Makmur selaku kepala kemenag Kota Bandar Lampung pada tanggal 19 Desember 2022

