BY NC ND

13/40906.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

SISTEM PENILAIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI BALAI PENGEMBANGAN BENIH IKAN AIR TAWAR WANAYASA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

UNIVERSITAS TERBUKA

Disusun Oleh :

ALI SUJOKO
NIM. 015 550 991

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU KELAUTAN BIDANG MINAT
MANAJEMEN PERIKANAN

LEMBAR PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Sistem Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia di Baiai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun rujukan telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, … ……..2012

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL
458C6ABF262651804
6000

Alisujoko

NIM. 015 550 991

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ABSTRAK

SISTEM PENILAIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI BALAI PENGEMBANGAN BENIH IKAN AIR TAWAR WANAYASA

Ali Sujoko
Universitas Terbuka
ali_sujoko@yahoo.co.uk

Kata Kunci: *sistem kinerja, penilaian kinerja, karyawan, tugas pokok dan fungsi, produktivitas kerja balai pembenihan ikan.*

Salah satu pertimbangan pembudidaya ikan memilih benih bermutu unggul adalah status dari balai benih ikan tersebut. Balai benih yang menerapkan cara pembenihan ikan yang baik, apalagi bersertifikat, akan lebih mudah menarik minat pembudidaya, baik pada saat melakukan pramasi maupun pada saat memasang iklan di media cetak. Bagi balai benih, memperoleh/mempertahankan produksi benih bermutu adalah suatu kerja keras yang memerlukan komitmen dari pihak balai benih, manajemen, karyawan, dan pembudidaya. Agar komitmen ini dapat dilakukan dengan serius, salah satu cara yang dapat dipakai adalah dengan membuat sistem penilaian prestasi kerja karyawan secara terbuka yang telah memenuhi prinsip-prinsip seperti relevance jika faktor-faktor yang diukur terkait dengan lingkup tugas pakak dan fungsi, sensitivity yaitu cukup peka membedakan pegawai berprestasi dan tidak berprestasi, reliability atau dapat diandalkan dan dipercaya dengan menggunakan talak ukur yang obyektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil, acceptability atau dimengerti dan diterima karyawan penilai maupun yang dinilai dan practically mudah digunakan dan dimengerti dan mengacu pada tugas pokak dan fungsi Balai Benih. Penilaian yang terbuka akan menimbulkan motivasi dari karyawan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Kinerja karyawan yang baik pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi produksi ikan bermutu yang dilakukan terhodap balai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

ABSTRACT

PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM HUMAN RESOURCES IN CENTRAL FRESHWATER FISH SEED DEVELOPMENT WANAYASA.

Ali Sujoko, 2011

The Indonesian Open Learning University

ali_sujoko@yahoo.co.uk

Key Words: System performance, performance appraisals, employee, principal duties and functions, productivity of fish hatchery

Fish farmers should be have one of the considerations to choose high quality seed is the status of the fish breeding centers. Breeding centers that implement a good way of hatchery fish, let alone certified, it will be easier to attract farmers, both at the time of promotion as well as advertising in print media. For breeding centers, obtain / maintain quality seed production is a hard job that requires commitment from the breeding centers, management, employees, and farmers. In order for this commitment can be taken seriously, one way that can be used is to create a system of performance appraisal of employees who have met publicly principles such as relevance if measured factors related to the scope of the main tasks and functions, sensitivity is quite sensitive differentiate employee achievement and not achievement, reliability, or reliable and trustworthy by using benchmarks that objective, valid, accurate, consistent and stable, understood and accepted acceptability or assessment of employees as well as those assessed and Practically easy to use and understand and refer to the main task and seed center functions. Assessment of the open will cause the motivation of employees to achieve the desired performance. Good employee performance will ultimately bring a positive impact on the production of quality fish that are made to the hatchery.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul Penelitian	:	Sistem Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa
Penyusun TAPM	:	Alisujoko
NIM	:	015 550 991
Program Studi	:	Magister Ilmu Kelautan Bidang Minat Manajemen Perikanan
Hari/Tanggal	:	...../..... 2012

Menyetujui

Pembimbing II,	Pembimbing I,
Dr. Nuraini Soleiman, M.Ed	**Prof. Dr. Dioko Setiyanto**
NIP. 19540730 198601 2 001	**NIP. 19460527 197412 1 001**

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Ilmu Kelautan,	Direktur Program Pascasarjana
Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si	**Suciati, M.Sc, Ph.D**
NIP. 19631111 198803 2 002	**NIP. 19520213 198503 2 001**

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU KELAUTAN
BIDANG MINAT MANAJEMEN PERIKANAN

PENGESAHAN

Nama : Ali Sujoko
NIM : 015550991
Program Studi : Magister Ilmu Kelautan Bidang Minat Manajemen Perikanan
Judul TAPM : Pengembangan Sumber Daya Manusia di Balai Pengembangan Benih Ikan Tawar Wanayasa

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Ilmu Kelautan Bidang Minat Magister Manajemen Perikanan, Universitas Terbuka pada :

Hari/ Tanggal : Selasa / 30 Oktober 2012

Waktu : 08.30 – 10.30 WIB

Dan telah dinyatakan

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Ir. Adi Winata, M.Si : .....

Penguji Ahli : Dr. Ir. Kukuh Nirmala, M.Sc : .....

Pembimbing I : Prof. Dr. Djokosetiyanto : .....

Pembimbing II : Dr. Nuraini Soleiman, M.Ed : .....

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang atas rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan makalah yang berjudul "Pengembangan Sumber Daya Manusia di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa".

Penulisan makalah adalah merupakan salah satu tugas dan persyaratan untuk menyelesaikan tugas akhir di Univsersitas Terbuka Jarak Jauh Universitas Negeri Rawangmangun Jakarta.

Dalam Penulisan makalah ini penulis merasa masih banyak kekurangan-kekurangan baik pada teknis penulisan maupun materi, mengingat akan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu kritik dan saran dari semua pihak sangat penulis harapkan demi penyempurnaan pembuatan makalah ini.

Dalam penulisan makalah ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang membantu dalam menyelesaikan penelitian ini, khususnya kepada :

1. Budiman, A.Pi, MM Selaku Kepala Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa, Kab. Purwakarta, Prop. Jawa Barat serta segenap jajarannya yang telah memberikan kemudahan-kemudahan baik berupa moril maupun materiil selama mengadakan penelitian ini;
2. Bapak dan Ibu Dosen serta serta segenap jajarannya yang telah memberikan kemudahan-kemudahan baik berupa moril maupun materiil selama menuntut ilmu di Universitas Terbuka Jakarta;
3. Bapak Prof. Djoko S dan Ibu Nuraini S. selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pkiran dalam pelaksanaan bimbingan, pengarahan, dorongan dalam rangka penyelesaian penyusunan makalah ini;
4. Secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada keluarga tercinta yang telah memberikan dorongan dan bantuan serta pengertian yang besar kepada penulis, baik selama mengikuti perkuliahan maupun dalam menyelesaikan makalah ini;
5. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dalam penulisan makalah ini.

Akhirnya penulis berharap semoga Allah memberikan imbalan yang setimpal pada mereka yang telah memberikan bantuan, dan dapat menjadikan semua bantuan ini sebagai ibadah, Amiin Yaa Robbal 'Alamiin.

Jakarta, 2012
Penyusun

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERNYATAAN..... i
ABSTRAK INDONESIA..... ii
ABSTRAK INGGRIS iii
LEMBAR PERSETUJUAN..... iv
LEMBAR PENGESAHAN..... v
KATA PENGANTAR..... vi
DAFTAR ISI..... viii
DAFTAR GAMBAR..... x
DAFTAR TABEL..... xi
DAFTAR LAMPIRAN..... xiii

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Perumusan Masalah 5
C. Tujuan Penelitian 6
D. Kegunaan Penelitian 6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 7
A. Kerangka Teoritis 8
1. Arti, Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja 7
2. Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja..... 9
3. Syarat-syarat dalam Penilaian Prestasi Kerja Karyawan 12
4. Beberapa kesalahan dalam Penilaian Prestasi Kerja 16
5. Analisis Hirarki Proses (AHP)..... 17
B. Analisis Kajian Penelitian Terdahulu 23
C. Kerangka Pemikiran 25

BAB III METODE PENELITIAN 28
A. Tempat dan Waktu Penelitian..... 28
B. Desain Penelitian 28
C. Jenis dan Sumber Data 29
D. Teknik Pengambilan Sampel 29
E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data 31

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 34
A. Tinjauan Umum 34
1. Tinjauan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa..... 34

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

		2. Maksud dan Tujuan.....	36
		3. Tugas Pokok dan Fungsi.....	37
	B.	Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Wanayasa	42
	C.	Deskripsi Kuesioner Penelitian Tentang Kriteria Sistem Penilaian Prestasi Kerja Yang Baik.....	45
		1. Profil Responden.....	45
		2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden ...	49
	D.	Bobot Level Kriteria.....	53
	E.	Pembahasan.....	94
BAB V		KESIMPULAN DAN SARAN	105
	A.	Kesimpulan.....	105
	B.	Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA.....			107

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar	2.1.	Skema Proses Pengolahan AHP.....	27
Gambar	2.2.	Diagram Kerangka Pemikiran Penelitian Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa.....	14

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel	2.1	Nilai Tingkat Kepentingan untuk Pengisian Matrik Individu.....	19
Tabel	2.2	Bentuk Matriks Perbandingan Berpasangan.....	20
Tabel	3.1	Tabulasi Jawaban Responden dari Hasil Kuesioner	32
Tabel	3.2	Cara Memperoleh dan Mengolah Penelitian.....	33
Tabel	4.1	Jabatan Responden.....	45
Tabel	4.2	Jenis Kelamin Responden.....	46
Tabel	4.3	Lama Bekerja.....	46
Tabel	4.4	Usia Responden.....	47
Tabel	4.5	Tingkat Pendidikan Responden.....	47
Tabel	4.6	Status Kepegawaian Responden.....	48
Tabel	4.7	Sistem Penilaian Sebagai Media Pengukuran Prestasi	49
Tabel	4.8	Sistem Penilaian sebagai Media Peningkatan Motivasi	50
Tabel	4.9	Sistem Penilaian sebagai media Pengambilan Keputusan.....	51
Tabel	4.10	Sistem Penilaian sebagai Media Seleksi.....	51
Tabel	4.11	Sistem Penilaian Sebagai Media Evaluasi.....	52
Tabel	4.12	Perbandingan Kepentingan Relatif Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan 1.....	53
Tabel	4.13	Perbandingan Kepentingan Relatif Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan 2.....	55
Tabel	4.14	Perbandingan Kepentingan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan.....	56
Tabel	4.15	Rata-rata Perbandingan Kepentingan Relatif Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	58
Tabel	4.16	Perbandingan Kepentingan Relatif *Relevance* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan1.....	59
Tabel	4.17	Perbandingan Kepentingan Relatif *Relevance* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan 2.....	61
Tabel	4.18	Perbandingan Kepentingan Relatif Relevance Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan3.....	63
Tabel	4.19	Rata-rata Perbandingan Kepentingan Relatif *Relevance* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	65
Tabel	4.20	Perbandingan Kepentingan Relatif *Sensitivity* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan1.....	67
Tabel	4.21	Perbandingan Kepentingan Relatif *Sensitivity* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan2.....	69
Tabel	4.22	Perbandingan Kepentingan Relatif *Sensitivity* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan3.....	70
Tabel	4.23	Rata-rata Perbandingan Kepentingan Relatif *Sensitivity* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	72
Tabel	4.24	Perbandingan Kepentingan *Reliability* Sistem Penilaian	74

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

		Prestasi Kerja Karyawan Key Informan1.....	
Tabel	4.25	Perbandingan Kepentingan *Reliability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan 2.....	76
Tabel	4.26	Perbandingan Kepentingan *Reliability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan3.....	77
Tabel	4.27	Rata-rata Perbandingan Kepentingan Relatif *Reliability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	79
Tabel	4.28	Perbandingan Kepentingan Relatif *Acceptability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Informan 1.....	81
Tabel	4.29	Perbandingan Kepentingan Relatif *Acceptability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Informan 2.....	82
Tabel	4.30	Perbandingan Kepentingan Relatif *Acceptability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Informan 3.....	84
Tabel	4.31	Rata-rata Perbandingan Kepentingan Relatif *Acceptability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	86
Tabel	4.32	Perbandingan Kepentingan Relatif *Practically* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Informan 1.....	87
Tabel	4.33	Perbandingan Kepentingan Relatif *Practically* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Informan 2.....	89
Tabel	4.34	Perbandingan Kepentingan Relatif *Practically* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Informan 3.....	91
Tabel	4.35	Rata-rata Perbandingan Kepentingan Relatif *Practically* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	92

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran	1.	Formulir Pengukuran Kinerja Dan Perhitungan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Provinsi Jawa Barat ...	108
Lampiran	2.	Form Penilaian Prestasi Kerja Perilaku Kerja Untuk Pejabat Tenaga Fungsional/Pejabat TTT	112
Lampiran	3.	Sertifikat Cara Pembenihan Ikan Yang Baik pada Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa	113

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan suatu unit usaha pembenihan ikan untuk mencapai tujuan pokok dan fungsinya sangat ditentukan oleh kinerja unit tersebut. Oleh karena itu, upaya peningkatan/pengembangan kualitas sumber daya manusia sangat penting dilakukan. Dalam rangka meningkatkan dan mendukung peran sektor sumber daya manusia tersebut maka diperlukan usaha-usaha untuk mengetahui permasalahan yang timbul dan jalan keluar yang akan dilakukan bagi unit pembenihan ikan.

Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa merupakan unit pembenihan yang berusaha di bidang pembenihan ikan nila bukan hanya berperan sebagai bagian dari sektor penghasil devisa negara, melainkan juga harus mampu berperan nyata dalam menciptakan efek ganda (*multiplier efect*) bagi masyarakat wilayah sekitarnya yang lebih luas. Efek ganda dan sebaran manfaat benih ikan nila adalah dari nilai tambah produksi yang dihasilkan, peningkatan pendapatan dan penyerapan tenaga kerja bagi masyarakat.

Sifat usaha pembenihan ikan adalah berjangka panjang dengan resiko yang tinggi sehingga dalam rangka mencapai visi Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa untuk membangun dan mengelola pembenihan sebagai komoditas unggulan perikanan budidaya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Indonesia yang memenuhi semua kriteria dan standar mutu produk internasional, dan misi Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa yaitu memenuhi kebutuhan benih nila unggul yang sesuai mutu standar internasional dan tinggi produktivitasnya serta berkelanjutan guna menghasilkan produksi ikan budidaya, maka Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa terpacu untuk meningkatkan produktivitas dan mempersiapkan diri menjadi unit pembenihan yang unggul (Profil Unit pembenihan Wanayasa).

Berdasarkan hal tersebut, sumber daya manusia merupakan asset yang paling penting dan sangat berharga. Karena pada hakekatnya, keberhasilan suatu unit pembenihan untuk mencapai tujuannya, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek, sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang bekerja di unit pembenihan tersebut. Namun, pelaksanaan tujuan tersebut belum tercapai dan hasilnya masih belum sesuai dengan yang diharapkan serta belum dapat dimanfaatkan untuk pengembangan karyawan.

Sumber daya manusia yang terlibat langsung dengan pelaksanaan pembenihan ikan nila di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa dapat dibedakan menjadi 4 kelompok kerja, yaitu :

1. Tenaga organik yang terdiri dari karyawan bulanan (tetap) ;
2. Tenaga unorganik yang terdiri dari tenaga kontrak dan karyawan lain (tidak tetap) ;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Oleh karena itu, upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia di dalam unit usaha pembenihan (perusahaan) sangat penting. Apalagi ditambah dengan semakin canggihnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang, sumber daya manusia yang efektif, efisien, produktif, dan berkualitas sangat dibutuhkan unit usaha pembenihan untuk memenuhi target produksi serta memperoleh kenaikan laba tiap tahunnya. Unit pembenihan perlu melakukan penilaian prestasi kerja karyawan secara periodik untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia para karyawan unit perusahaan (Yulian, 2000).

Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah memahami dan melaksanakan pekerjaannya. Adapun penilaian prestasi kerja menyangkut kemampuan bekerja, disiplin, hubungan kerja, kreativitas, kepemimpinan, dan lain-lain yang sesuai dengan bidang dan tingkat pekerjaan yang dijabatnya. Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu proses yang dilakukan unit pembenihan dalam mengevaluasi kinerja karyawan pada periode tertentu dan penilaian tersebut berfungsi untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan masalah kepegawaian, seperti untuk menentukan promosi, kenaikan gaji, kebutuhan pelatihan dan pemberian bonus (Handoko, 1994). Dengan demikian diharapkan karyawan akan lebih bersemangat serta termotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Setiap unit usaha pembenihan selalu menginginkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat. Artinya, penilaian prestasi kerja dapat dijadikan sebagai acuan data untuk melihat kinerja karyawan secara obyektif.

Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja mempunyai arti yang penting karena manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi, setiap orang sebagai sumber daya manusia ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan unit usaha yang bersangkutan (Handoko, 1994).

B. Perumusan Masalah

Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar dalam upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya telah memiliki dan melaksanakan suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan. Sistem penilaian tersebut berfungsi untuk mengetahui tingkat kemampuan, keterampilan, dan kecakapan yang berkaitan dengan penggajian, motivasi karyawan agar lebih meningkatkan prestasinya. Selain itu sistem penilaian dibutuhkan oleh devisi sumber daya manusia untuk pengembangan dan pelatihan.

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang ada telah dapat memenuhi tujuan yang ingin dicapai dalam rangka pengembangan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

sumber daya manusia di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa Kabupaten Purwakarta?;

2. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja karyawan di Balai Pengembangan benih Ikan Air Tawar Wanayasa ?;
3. Bagaimana prioritas alternatif sistem penilaian prestasi kerja yang objektif bagi karyawan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa Kabupaten Purwakarta?.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan masalah yang dikemukakan maka tujuan penelitian dapat dirumuskan secara rinci sebagai berikut :

1. Mengkaji sistem penilaian prestasi kerja karyawan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa;
2. Menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa;
3. Merumuskan prioritas alternatif penilaian prestasi kerja yang objektif bagi karyawan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

D. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan pihak unit pembenihan akan memperoleh informasi dan masukan mengenai penilaian prestasi kerja yang objektif agar dapat menunjang pengembangan sumber daya manusia di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa. Bagi penulis penelitian ini merupakan aplikasi dari teori dan pengetahuan yang dimiliki.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dengan judul Sistem Penilaian Kinerja Sumberdaya Manusia di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa adalah tenaga kerja organik yang menjabat sebagai Kepala Urusan (KAUR), Kepala seksi (KASIE), Kepala Bagian (KABAG) dan Staf yang memiliki golongan II, III dan IV, serta para pengambil keputusan yang berperan dalam penilaian prestasi kerja karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kerangka Teoritis

1. Arti, Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Tugas unit pembenihan setelah menerima, menempatkan dan mempekerjakan karyawan adalah melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan tersebut harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Prestasi tersebut penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi unit pembenihan untuk menetapkan kebijaksanaan pengembangan karir selanjutnya. Penilaian Prestasi Kerja adalah suatu proses yang dilakukan oleh unit pembenihan atau suatu organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya (Handoko, 1994). Sedangkan menurut Flippo (1996), Penilaian Prestasi Kerja mencakup semua informasi yang diperlukan sebagai dasar dalam membuat dan mengambil keputusan tentang pemberian promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan pemindahan karyawan. Menurut Simamora (1995) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/ diberikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Berdasarkan pengertian tersebut penilaian prestasi kerja merupakan tugas yang paling penting yang harus dimiliki oleh suatu unit pembenihan karena merupakan suatu sistem tinjauan dan evaluasi dari prestasi kerja masing-masing individu dan kelompok yang relevan dengan kelemahan-kelemahan atau kekuatan-kekuatan yang dimilikinya. Walaupun demikian, banyak juga unit pembenihan yang secara terus terang mengakui bahwa mereka mempunyai kesulitan dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja secara objektif.

Menurut Hasibuan (1994), penilaian prestasi kerja karyawan mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan dalam melakukan promosi, demosi, pemberhentian karyawan, dan penetapan besarnya balas jasa;
2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan dapat berhasil dalam pekerjaannya;
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam unit pembenihan;
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja;
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik;
7. Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya dapat mengetahui minat serta kebutuhan-kebutuhan para bawahannya;
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan di masa lalu dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya;
9. Sebagai kriteria untuk menentukan seleksi dan penempatan karyawan;
10. Sebagai alat untuk mengindentifikasi kelemahan-kelemahan karyawan sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan agar dapat diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan;
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau untuk mengembangkan kecakapan karyawan;
12. Sebagai dasar memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Manfaat penilaian prestasi kerja karyawan menurut Hasibuan (1994) sebagai berikut :

Bagi karyawan, penilaian prestasi kerja bagi karyawan dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasakan bahwa hasil kerja mereka dinilai sewajarnya oleh unit pembenihan. Selain itu kelemahan-kelemahan yang ada dalam diri individu dapat diketahui. Kelemahan-kelemahan tersebut harus diterima secara sadar oleh karyawan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

sebagai suatu kenyataan sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan dorongan untuk memperbaiki diri.

Bagi unit pembenihan, penilaian prestasi kerja karyawan memberikan manfaat bagi unit pembenihan karena melalui cara ini dapat mewujudkan salah satu tujuan unit pembenihan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi/jabatanyang tepat.

2. Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja

Setiap penilai dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja karyawan setelah mengetahui arti, tujuan serta manfaatnya, maka harus mengetahui juga metode-metode penilaian prestasi kerja karyawan yang akan dipergunakan di unit pembenihannya. Metode atau teknik penilaian prestasi kerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Menurut Mangkuprawira (2001) metode penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

a. Metode Berorientasi Masa Lalu

Metode berorientasi masa lalu adalah suatu bentuk penilaian dari hasil kinerja karyawan yang telah dilakukan dimasa lampau sebelum diadakannya penilaian. Metode ini memiliki kelebihan dalam hal kinerja yang telah terjadi dan mudah diukur dalam beberapa hal, dan kelemahannya adalah kinerja tidak dapat diubah. Namun pada saat evaluasi kinerja, karyawan dapat melakukan upaya-upaya agar kinerjanya lebih baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Menurut Mangkuprawira (2001) metode penilaian pretasi kerja pada masa lalu terdiri dari :

1) Skala Penilaian

Penilaian kinerja ini penuh dengan evaluasi subjektif atas kinerja individual dengan skala terendah sampai tertinggi. Penilaian banyak didasarkan pada pendapat penilai dan pada banyak kasus kriteria tidak langsung terkait pada kinerja pekerjaan. Terdapat kelemahan pada metode ini antara lain terdapatnya bias penilai yaitu adanya unsur subjektivitas dan kriteria spesifik besar kemungkinan untuk membuat formulir yang dapat diaplikasikan untuk berbagai jenis pekerjaan.

2) Daftar Periksa

Metode daftar periksa mensyaratkan penilai untuk menyeleksi pertanyaan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan. Metode ini dibuat dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal yang terkait dengan derajat kepentingannya. Kelebihannya murah, meringankan keruwetan administrasi, pelatihan bagi penilai berkurang, terstandardisasi. Kelemahannya meliputi bias dari penilai dalam bentuk *hallo effect*, penggunaan kriteria personaliti sebagai pengganti kriteria kinerja, kesalahan penafsiran terhadap tiap *item*, dan penggunaan bobot yang kurang sesuai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

3) Metode pilihan yang dibuat

Metode pilihan yang dibuat mensyaratkan penilai untuk memilih pernyataan paling umum dalam setiap pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai. Kelebihannya adalah mengurangi bias penilai karena beberapa karyawan yang harus dinilai, seperti mulai dari posisi puncak sampai yang terbawah. Metode ini juga mudah dikelola dan cocok untuk pekerjaan yang beragam, namun pernyataan-pernyataan umum mungkin tidak spesifik pada pekerjaan. Metode ini memiliki keterbatasan manfaat dalam membantu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.

4) Metode kejadian kritis

Metode ini mensyaratkan penilai untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan perilaku baik dan buruk yang terkait dengan kinerja pekerjaan. Metode ini sangat baik dalam memberikan umpan balik kepada karyawan.

5) Metode catatan prestasi

Metode ini banyak dipakai oleh kalangan profesional. Informasi yang diperoleh biasanya digunakan untuk mengembangkan laporan tahunan yang berisi rincian tentang sumbangan para profesional sepanjang tahun. Penafsiran tentang setiap *item* bisa jadi subjektif dan bias karena mereka cenderung hanya melihat kebaikan seseorang saja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa depan

Penilaian Berorientasi Masa depan berfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau merumuskan tujuan kinerja masa depan. Dalam prakteknya, banyak pendekatan berorientasi masa lalu meliputi sebuah bagian bagi penyelia dan karyawan untuk mencatat rencana masa depannya. Menurut Mangkuprawira (2001) ada empat pendekatan yang bisa digunakan untuk mengevaluasi kinerja masa depan, yaitu sebagai berikut :

1) Penilaian diri

Penilaian kinerja yang bertujuan untuk pengembangan diri karyawan, dimana terdapat keterlibatan karyawan dalam komitmen proses perbaikan kinerjanya.

2) Pengelolaan berdasarkan tujuan

Tujuan/sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang dan Penilaian prestasi kerja bersama-sama diukur dan ditetapkan oleh setiap karyawan dan penyelia. Dalam prakteknya, metode ini menghadapi kesulitan yaitu tujuan terkadang amat ambisius atau sempit atau tidak dirumuskan secara partisipatif, tetapi dipaksakan oleh atasan.

3) Penilaian psikologi

Penilaian kinerja dimana unit pembenihan mempekerjakan ahli psikologi industri, baik sebagai pekerja penuh atau paruh waktu (menurut kebutuhan). Penilaian biasanya mengandung wawancara

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

mendalam, tes psikologi, diskusi dengan penyelia, dan telaah ulang dari evaluasi yang lainnya. Biasanya disediakan bagi tingkat eksekutif atau manager muda yang diperkirakan berpotensi dalam organisasi karena pendekatan ini relatif lambat dan mahal.

3. Syarat-syarat dalam Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Hasil penilaian prestasi kerja karyawan diharapkan dapat digunakan dalam menunjang usaha pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan hal ini maka metode dan instrumen yang dipergunakan dalam penilaian prestasi kerja karyawan harus dilakukan secara rinci dan dapat memenuhi syarat-syarat dalam penilaian prestasi kerja, agar dapat memberikan informasi sistem dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan penilaiannya. Beberapa persyaratan yang harus dimiliki dalam penilaian prestasi kerja karyawan (Simamora, 1995) adalah sebagai berikut :

1. *Relevance*

Dalam hal ini faktor-faktor yang diukur harus relevan atau terkait dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan serta tugas-tugas yang dinilai harus sesuai dengan volume dan beban kerja yang dilaksanakan karyawan, apakah itu dalam input, proses maupun outputnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

2. *Sensitivity*

Syarat ini mengharuskan suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang memiliki kelebihan dalam aspek-aspek tertentu (berprestasi dan sebaliknya yang memiliki kelemahan atau kekurangan (tidak berprestasi).

3. *Reliability*

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang obyektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil, serta memiliki makna tingkat konsistensi (ketetapan) sebuah instrumen penilaian.

4. *Acceptability*

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya. Disamping itu, system tersebut harus mampu mendefinisikan secara jelas dan tepat mengenai bentuk dan tingkatan perilaku/kegiatan dalam pelaksanaan pekerjaan di bidangnya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

5. *Practically*

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, "mengerikan" dan berbelit- belit. Dari sudut penilai berarti mudah melaksanakan dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

menafsirkan artinya. Sedangkan dari sudut pekerja yang dinilai, penilaian prestasi kerja karyawan harus mudah dan dimengerti dalam mengerjakannya.

4. Beberapa Kecenderungan Permasalahan-permasalah dalam Penilaian Prestasi Kerja

Beberapa kecenderungan permasalahan-permasalahan dalam penilaian prestasi kerja yang harus dihindari oleh penilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja (Handoko, 1994) adalah sebagai berikut :

1. Efek Halo (*Hallo effect*)

   Efek halo terjadi apabila pendapat pribadi penilai tentang karyawan yang dinilai mempengaruhi pengukuran prestasi/kinerja karyawan. Sebagai contoh apabila ada seorang atasan yang menyukai bawahannya, hal ini akan mengubah penilaian atasan tersebut terhadap prestasi karyawannya.

2. *Central Tendency* (Penilaian Cenderung Memusat)

   Central tendency disebabkan oleh penilai tidak suka memberikan nilai karyawannya ekstrim, seperti sangat baik dan sangat jelek, sehingga penilaian cenderung dibuat rata-rata untuk tiap orang dan penilaian tidak objektif.

3. Bias penilai

   Kesalahan yang terjadi adalah kesadaran/ketidaksadaran bias dari penilai. Untuk kesalahan terlalu lunak karena penilai terlalu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

mudah memberikan nilai baik, sedangkan kesalahan yang keras jika penilai ketat dalam penilaian, sehingga standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang dapat mengubah penilaian, misalnya karena kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Jika menggunakan ukuran kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*), dimana kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

5. Analisis Hirarki Proses (AHP)

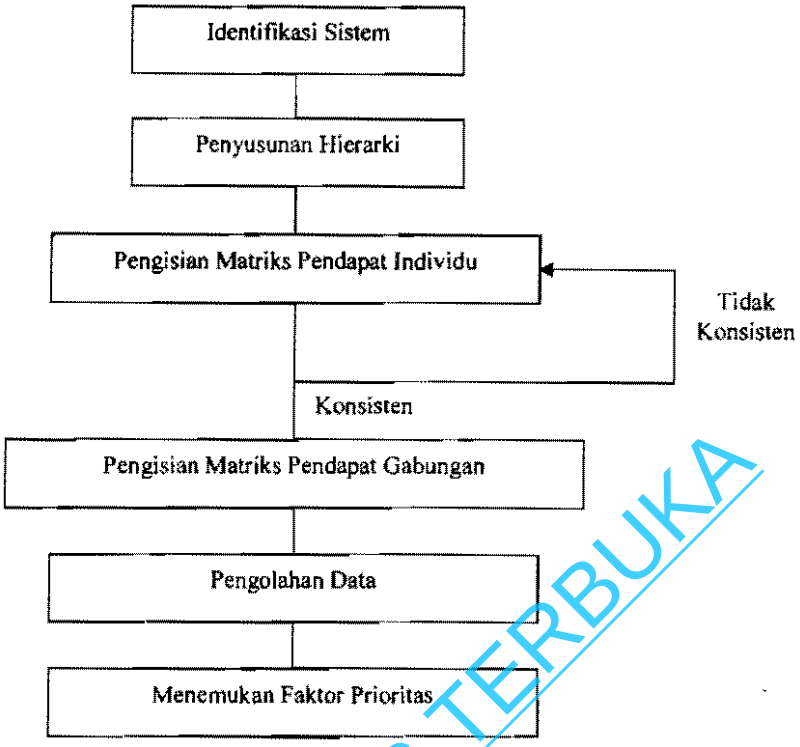
Salah satu metode sistem yang dapat digunakan untuk menelaah konsistensi dari suatu kebijakan strategis adalah Proses Hirarki Analitik (PHA) yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty (Saaty, 1993). Metode ini ditujukan untuk memodelkan perilaku tak terstruktur, baik dalam bidang ekonomi, sosial, maupun manajemen. PHA merupakan alat analisis untuk kondisi ketidakpastian atau ketidaksempurnaan informasi dan beragamnya kriteria, perencanaan, alokasi sumber daya dan penentuan prioritas dari strategi-strategi yang dimiliki untuk suatu pengambilan keputusan (Saaty, 1993).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Tahapan-tahapan AHP dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Skema Proses Pengolahan AHP (Saaty, 1993)

Tahap paling penting dari PHA adalah penilaian berpasangan (*judgment*) antara faktor pada suatu tingkat hierarki. Penilaian ini dilakukan dengan memberikan bobot numerik atau verbal berdasarkan perbandingan pasangan antara faktor yang satu dengan yang lain. Selanjutnya melakukan analisis untuk menentukan faktor mana yang paling tinggi atau yang paling rendah peranannya diantara berbagai faktor. Penilaian diperoleh melalui partisipan yang akan mengevaluasi setiap himpunan faktor secara berpasangan satu dengan yang lain yang menyatakan kepentingan faktor tersebut pada tingkat yang lebih tinggi pada hirarki yang terbentuk. Pembobotan menggunakan skala Saaty mulai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

dari bobot 1 sampai 9. Nilai bobot 1 menggambarkan 'sama penting' (jadi untuk atribut yang sama skalanya selalu berbobot 1), sedangkan nilai bobot 9 menggambarkan kasus atribut yang 'penting absolut' dibandingkan dengan yang lainnya.

Nilai skala yang digunakan dalam perbandingan pendapat secara berpasangan untuk menentukan tingkat kepentingan antara elemen digambarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1. Nilai Tingkat Kepentingan untuk Pengisian Matrik Individu

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	"Sama pentingnya" dibandingkan dengan elemen lainnya
3	"Sedikit lebih penting" dibandingkan dengan elemen lainnya
5	"Lebih penting" dibandingkan dengan elemen lainnya
7	"Sangat lebih penting" dibandingkan dengan elemen lainnya
9	"Mutlak lebih penting" dibandingkan dengan elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan (Bila kompromi diperlukan antara dua elemen)
1/1 - 1/9	Menyatakan kebalikan nilai tingkat kepentingan dari skala 1-9

Sumber : Saaty (1993)

UNIVERSITAS TERBUKA

Perbandingan berpasangan atas elemen-elemen yang dibandingkan dibuat dalam bentuk matriks, yaitu alat yang biasa digunakan dan dapat memberikan kerangka dalam melakukan pengujian konsistensi dan untuk mendapatkan informasi tambahan, dengan jalan membuat semua perbandingan yang mungkin serta melakukan analisa kepekaan prioritas secara menyeluruh terhadap perubahan dalam pertimbangan. Matriks

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

pendapat individu (MPI) merupakan matrik dari masing-masing *expert* yang pendapatnya diminta, sedangkan matriks pendapat gabungan (MPG) merupakan matriks gabungan dari semua *expert* yang memberi pendapat. Matriks pendapat individu bisa dibuat dalam bentuk bujur sangkar berukuran (n x n) yang secara matematis dapat ditulis sebagai matriks a = (a_{ij}), dimana a_{ij} adalah elemen matriks a pada baris ke-i dan kolom ke-j. Berikut ini adalah bentuk umum matriks pendapat perbandingan berpasangan berikut cara pengisiannya.

Tabel 2.2. Bentuk Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A_1	A_2	A_3	A_n
A_1	1	2	3	..
A_2	½	1	..	..
A_3	1/3	..	1	..
A_n	..	..	..	1

Sumber : Saaty (1993)

UNIVERSITAS TERBUKA

Untuk menyusun suatu matriks yang akan diolah datanya, langkah pertama yang dilakukan adalah menyatukan pendapat para responden melalui rata-rata geometrik yang secara sistematis ditulis sebagai berikut:

$$Aij = (Z1, Z2, Z3, \ldots, Zn)1/n$$

Dimana aij menyatakan nilai rata-rata geometrik, Z1 menyatakan nilai perbandingan antar kriteria untuk responden ke 1, dan n menyatakan jumlah partisipan. Untuk memilih kriteria C atau sifat, perbandingan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

dimulai dari puncak hierarki yang selanjutnya akan digunakan untuk melakukan perbandingan yang pertama. Selanjutnya dari tingkat hierarki tepat dibawahnya, diambil elemen yang akan dibandingkan yaitu A_1, A_2, A_3 dan seterusnya. Matriks tersebut memiliki n jumlah elemen yang dibandingkan dengan satu elemen pada strata di atasnya (C). Pengisian matriks pendapat *expert* hanya dilakukan untuk sel-sel yang ada diatas diagonal. Sel-sel yang berada dibawah diagonal diisi dengan kebalikan dari nilai yang ada pada sel-sel yang sejajar yang berada diatas diagonal matriks.

Matriks pendapat gabungan berisi nilai rata-rata geometrik (G_{ij}) dari matriks individu yang memenuhi syarat tingkat konsistensi (nilai RK $\leq$ 10 %), yang bentuk rumusnya sebagai berikut :

$$G_{ij} = \sqrt[m]{\pi_{j=1}^{n} a_{ij}(k)}$$

Keterangan :

G_{ij} = Matriks gabungan

a_{ij} = Matriks individu

Berikutnya yang dimaksud dengan *synthesize of priority* (prioritas) adalah menentukan *eigen vector* dari masing-masing *pairwase comparison* untuk mendapatkan *local priority* dengan rumus :

$$EV_i = \sqrt[m]{\pi_{j=1}^{n} a_{ij}}$$

Pada masing-masing tingkat hierarki terdapat *pairwise comparison*, sehingga untuk melakukan *global priority* adalah dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

melakukan sintesa diantara *local priority* berdasarkan prosedur yang disesuaikan dengan hierarki.

Penyusunan elemen-elemen berdasarkan kepentingan relatif melalui prosedur sintesa dinamakan *priority setting*, dimana *priority setting* tersebut dapat diperoleh dengan cara menghitung vektor prioritas (VP) dengan formula :

$$VP_i = \frac{VE_i}{\sum_{i=1}^{n} VE}$$

Terakhir adalah *logical consistency* (konsistensi logis) yang mengandung dua pengertian yaitu pertama adalah pengelompokkan objek-objek baik berdasarkan keseragamannya maupun relevansinya, dan pengertian yang kedua adalah berkaitan dengan tingkat hubungan antar objek-objek yang didasarkan pada kriteria tertentu

Untuk melakukan perhitungan Indeks Konsistensi (IK) dan Rasio Konsistensi (RK) dilakukan dengan tahapan-tahapan :

Vektor antara (VA) $\quad VA = a_{ij} VP$

Nilai Eigen (VB) $\quad VB = \frac{VA}{VP}$

Nilai Eigen Maksimum $\quad \lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^{n} VB_i}{n}$

Mencari Indeks Konsistensi (IK) $\quad CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}$

Mencari Rasio Konsistensi $\quad CR = \frac{CI}{RI} \leq 10\%$

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Struktur hierarki AHP menggambarkan tingkatan-tingkatan dalam memecahkan persoalan. Persoalan-persoalan tersebut kemudian dipecah menjadi unsur yang lebih kecil, yang tidak bisa dibagi lagi. Umumnya pembagian tingkatan atau level terbagi menjadi lima tingkatan. Tingkatan-tingkatan ini dibedakan berdasarkan fokus, faktor, aktor yang terlibat, tujuan dan alternatif pengembangan atau strategi. Antar tiap level atau tingkatan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Secara umum struktur hierarki AHP menjelaskan suatu sistem yang berlaku di suatu organisasi. Untuk lebih jauh memahami pembagian tingkatan dan elemen-elemen dalam AHP dapat dilihat dalam gambar 2.1.

B. Analisis Kajian Penelitian Terdahulu

Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Komsi Koranti tahun 1995. Penelitian tersebut mengkaji Analisis Sistem Penilaian Prestasi Kerja dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Perum Sang Hyang Seri, Jakarta. Hasil penelitian Komsi Koranti diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang mendukung pengembangan sumber daya manusia unit pembenihan. Faktor tersebut adalah a) setiap karyawan membutuhkan kejelasan hasil kerja dan potensi yang dimiliki, untuk meningkatkan motivasi kerja dan memperlancar karier, b) jumlah sumber daya manusia relatif banyak sehingga perlu dilakukan pembinaan lebih lanjut untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten, c) seiring dengan kemajuan unit pembenihan, diperlukan sumber daya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

manusia yang berpengetahuan, terampil, mempunyai sikap mental yang tangguh serta loyal terhadap unit pembenihan, d) adanya peluang dan dorongan dari pihak manajemen terhadap kemajuan karyawan dan e) terdapat dukungan pemerintah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mengelola dan bekerja di BUMN.

Permasalahan pokok yang dihadapi unit pembenihan adalah; a) belum jelasnya aspek-aspek dalam penilaian prestasi kerja karyawan, yang mengakibatkan prestasi kerja tidak dapat diketahui secara jelas sehingga sulit untuk mengetahui tingkat kebutuhan diklat dari masing-masing personil, dan akibat selanjutnya hasil penilaian prestasi kerja tersebut belum banyak berperan dalam penentuan kebijaksanaan bidang sumber daya manusia unit pembenihan, b) penentuan program diklat yang telah dilakukan belum memanfaatkan hasil penilaian prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan perumusan masalah serta ditinjau dari aspek sumber daya manusia khususnya penilaian prestasi kerja, maka perlu dicari alternatif pemecahan masalahnya. Dengan memperhatikan kondisi sumber daya Balai Pengembangan dan pembibitan bidang perikanan, baik itu peluang maupun ancaman yang dihadapi maka dapat dikemukakan beberapa masalah yang relevan. Dari beberapa alternatif yang dapat diajukan terpilih alternatif yang dimungkinkan dan diprioritaskan untuk dilaksanakan. Alternatif pemecahan yang terpilih adalah; a) Penyusunan sistem penilaian prestasi kerja yang sesuai dengan aspek sumber daya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

manusia saat ini, b) Mengaktifkan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan, dan c) Peninjauan terhadap program pendidikan dan latihan.

Dalam rangka kemajuan unit pembenihan mendatang, diharapkan penelitian lebih lanjut dapat dilakukan pada bidang sumber daya manusia dengan peninjauan kembali mengenai sistem penggajian yang berlaku dan pengembangan karier karyawan.

C. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan asset yang paling penting dan sangat berharga dalam suatu unit pembenihan. Karena pada hakekatnya keberhasilan suatu unit pembenihan di dalam mencapai tujuannya, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek, serta visi dan misi unit pembenihan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang bekerja di unit pembenihan tersebut. Untuk mewujudkan semua itu, sumber daya manusia merupakan kunci penentu dalam meningkatkan produktifitas unit pembenihan. Oleh karena itu, upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia di dalam Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa sangat penting, sehingga diperlukan sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang obyektif.

Dari penelitian ini diharapkan dapat mengkaji kondisi aktual penilaian prestasi kerja karyawan dan mengetahui sejauh mana penerapannya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan sistem

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

penilaian prestasi kerja karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa serta merumuskan alternatif sistem penilaian prestasi kerja yang obyektif bagi karyawan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini berawal dari Visi Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa yaitu membangun dan mengelola pembenihan ikan nila sebagai pusat pembenihan komoditas unggulan perikanan budidaya yang memenuhi semua kriteria dan standar mutu Internasional. Disamping itu kerangka berfikir juga mengacu pada misinya yaitu menghasilkan benih yang unggul yang bermutu tinggi guna menghasilkan bahan baku sarana pembudidayaan ikan yang berkelanjutan. Dalam mewujudkan visi dan misi tersebut sangat dibutuhkan perencanaan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa melihat dari sistem penilaian prestasi kerja karyawan. Untuk itu terlebih dahulu kita harus menganalisis penilaian prestasi kerja karyawan yang telah berlaku selama ini, dengan mengamati faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga didapatkan alternatif-alternatif pemecahan masalah dalam penilaian prestasi kerja karyawan tersebut. Alternatif strategi yang diperoleh kemudian dirangking berdasarkan prioritas kebutuhan unit pembenihan dengan teknik AHP. Prioritas strategi yang terpilih merupakan bahan rekomendasi bagi unit pembenihan untuk lebih objektif di dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja

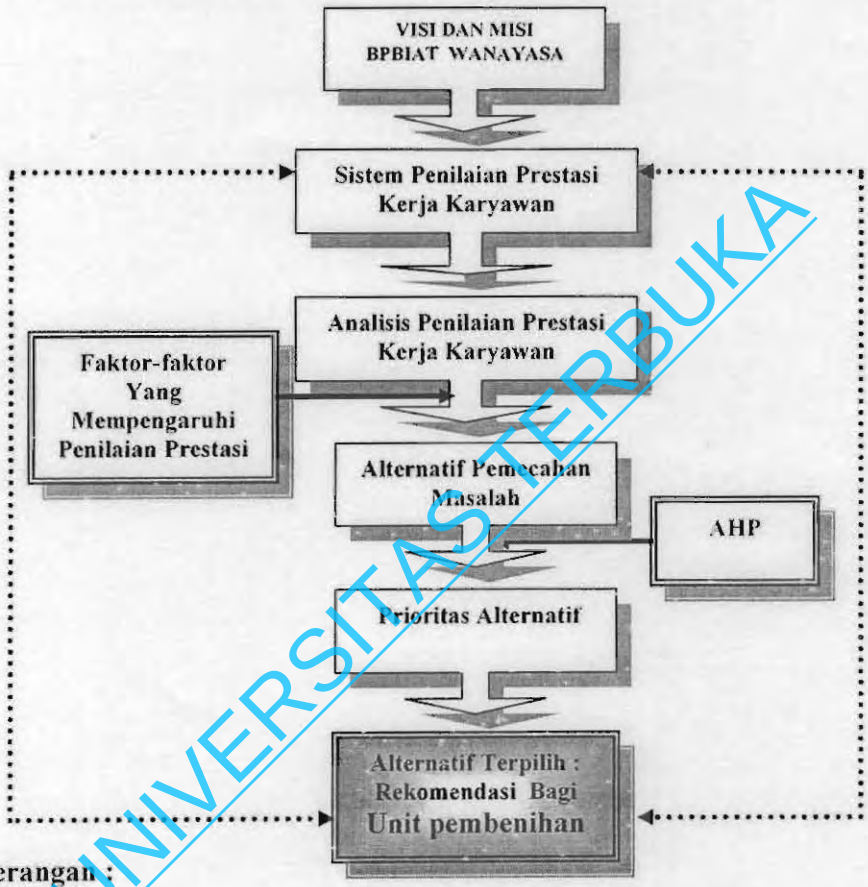
UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

karyawan dalam mencapai pengembangan sumber daya manusia Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa yang berkualitas.

Berikut adalah Diagram Kerangka Pemikiran Penelitian Kajian Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa :



UNIVERSITAS TERBUKA

Keterangan :

Umpan Balik disimbulkan dengan : ·····▶

Gambar 2.2. Diagram Kerangka Pemikiran Penelitian Kajian Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di BPBIAT Wanayasa.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian mengenai Sistem Penilaian Kinerja Sumberdaya Manusia di Kantor Pusat Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa di Purwakarta, Propinsi Jawa Barat. Pemilihan tempat penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) karena areal pengelolaan unit pembenihan ini berada di Purwakarta sedangkan di Bandung terdapat Dinas Kelautan dan Perikanan Propinsi Jawa Barat yang memiliki ketersediaan data yang lengkap dan akurat yang dibutuhkan penulis selama penelitian. Pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Juni 2010.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini jenisnya studi kasus bersifat deskriptif yakni berusaha untuk menggambarkan atau mendeskripsikan secara tepat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diteliti (Nazir, 1983). Penelitian ini merupakan kajian langsung dalam bentuk studi kasus sehingga kesimpulan yang diambil tetap terkait dengan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

C. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dari responden dilakukan melalui pengisian kuesioner, wawancara dan observasi. Data sekunder selain diperoleh dari data internal unit pembenihan juga berasal dari eksternal unit pembenihan yang relevan dengan penelitian ini. Untuk data eksternal diperoleh melalui literatur, Badan Pusat Statistik (BPS), dan referensi lainnya berupa jurnal atau hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

D. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penentuan responden terbagi menjadi dua tahap, yaitu :

1. Teknik pengambilan sampel dengan metode *cluster sampling* yaitu merupakan tekhnik sampling daerah yang digunakan untuk menentukan sampel apabila objek yang akan kita ambil/sumber data yang ada terlampau luas (Sugiyono, 2001). Sampling daerah yang diambil yaitu di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Purwakarta. Perhitungan jumlah responden dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Slovin dalam Umar, 1997).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Jumlah (sampel/responden) penelitian.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

N = Jumlah populasi karyawan organik secara keseluruhan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa.

e = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (10 %).

Pemilihan responden dilakukan berdasarkan pada daerah populasi yang telah ditetapkan yaitu seluruh karyawan organik yang bekerja di wilayah Subang dengan teknik *stratified random sampling* untuk memperoleh jumlah responden secara acak pada karyawan berbagai tingkat yang terbagi secara proporsional. Hal ini agar setiap subkelompok mewakili jumlah yang cukup dalam sampel sebanyak 23 orang (berdasarkan rumus slovin) dari jumlah populasi yang menjadi objek penelitian. Alasan Pengambilan Responden berdasarkan tingkat golongan tersebut diambil, karena formulir penilaian prestasi kerja karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa dibedakan berdasarkan level jabatan yang disesuaikan dengan golongan, yang terdiri dari karyawan yang menjabat sebagai Kepala Urusan, Kepala Seksi, Kepala Bagian dan Staff setingkat pelaksana yang memiliki golongan II, III dan IV.

2. Penentuan responden kedua dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu dengan menentukan atau memilih responden yang akan diteliti secara sengaja (Singarimbun, 1995) yaitu pihak manajemen yang terdiri dari Direktur Perbenihan, Kepala Subdit, dan Pakar SDM yang dipilih berdasarkan tingkat kepakaran karena dianggap kompeten dalam bidang pengembangan penilaian prestasi kerja karyawan di Balai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa. Penentuan responden ini guna memperoleh data primer yang berasal dari hasil kuesioner tahap kedua dan wawancara. Kuesioner tahap kedua tergantung dari hasil kuesioner tahap pertama.

E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Dalam rangka merumuskan alternatif sistem penilaian prestasi kerja yang objektif bagi karyawan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa, maka dilakukan tahapan pengolahan data dengan prosedur sebagai berikut :

1. Penyuntingan Data, dalam hal ini yang dilakukan antara lain :
   a. Memeriksa kelengkapan pengisian kuesioner pada tahap pertama;
   b. Memeriksa kesesuaian jawaban satu dengan lainnya;
   c. Memeriksa relevansi jawaban;
   d. Menyeragamkan satuan data.
2. Untuk mendapatkan gambaran tentang penilaian prestasi kerja dari karyawan yang ada berdasarkan data hasil kuesioner tahap pertama dengan menggunakan metode tabulasi deskriptif dan tabulasi silang. Pemberian skor terhadap setiap indikator dan item berdasarkan skala likert dengan interval skor angka 1 merupakan indikator yang paling rendah dan angka 5 merupakan skor indikator yang paling tinggi. Setelah itu dilakukan analisis deskriptif kualitatif dan analisis kuantitatif

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan dan menjawab permasalahan-permasalahan yang ada.

Tabel 3.1. Tabulasi Jawaban Responden dari Hasil Kuesioner

No.	Komponen yang diteliti	Frekuensi jawaban tiap kriteria				
		1	2	3	4	5
1						
2						

3. Dalam upaya menganalisa alternatif pemecahan masalah yang akan dipilih dalam mengkaji sistem penilaian prestasi kerja bagi karyawan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa maka dilakukan dengan metode AHP (*Analyitical Hierarchy Process*) atau PHA (Proses Hirarki Analitik). Dalam hal ini, diperlukan suatu hierarki yang akan membantu melihat persoalan yang ada (Saaty, 1993) sehingga dapat ditemukan alternatif yang terpilih/alternatif yang menjadi prioritas pertama sebagai rekomendasi untuk unit pembenihan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Tabel 3.2. Cara Memperoleh dan Mengolah Penelitian

No	Langkah-langkah Penelitian	Tools	Sumber Data	Tipe Data	Cara Pengambilan Data	Faktor-faktor yang Diteliti
1.	Melakukan klasifikasi kegiatan pelaksanaan PPKK Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar (BPBIAT) Wanayasa	Mengindentifikasi Sistem PPKK yang aktual	Wawancara dan Kuesioner	Primer	*Cluster Sampling, Stratified Random Sampling*	- Waktu - Metode - Masalah - Standar PPKK
2.	Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi PPKK BPBIAT Wanayasa	Tabulasi	Wawancara dan Kuesioner	Primer dan Sekunder	*Stratified Random Sampling*	*-Relevance* *-Acceptability* *-Reliability* *-Sensitivity* *- Practicaly* -Syarat PPKK
3.	Mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam PPKK di BPBIAT Wanayasa	analisis deskriftif kualitatif dan analisis kuantitatif	Wawancara dan Kuesioner	Primer	*Stratified Random Sampling*	- Objektivitas - Penilai - Yang dinilai
4.	Perumusan alternatif-alternatif pemecahan masalah PPKK di BPBIAT Wanayasa	Tekhnik AHP	Internal	Primer	Purposive Sampling	- Penyusunan Hierarki - Analisis AHP (Fokus, Faktor, Aktor, Tujuan dan strategi)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL

1. Tinjauan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa

Balai Pengembangan Benih Ikan (BPBI) adalah UPTD Dinas Perikanan Provinsi Jawa Barat yang bergerak di bidang produksi benih ikan nilai, mas, gurame dan ikan hias yang didirikan berdasarkan keputusan Gubernur Jawa Barat nomor 55 tahun 2002. Balai Pengembangan Benih Ikan (BPBI) merupakan wujud penyatuan dari tiga Balai benih ikan yaitu Balai Benih Ikan Air Tawar (BPBIAT) Wanayasa, Balai Benih Ikan Sentral Singaparna Dan Balai Benih Ikan Sentral Ciherang.

Sebagai institusi perikanan air tawar yang berlokasi di Jawa Barat BPBIAT telah berpartisipasi dalam pembangunan perikanan terutama menghasilkan benih atau induk ikan bermutu dan bersertifikat. Salah satu komoditi unggulan dari BPBIAT Wanayasa adalah ikan nila NIRWANA (Nila Ras Wanayasa) yang dihasilkan pada bulan Desember tahun 2006.

Saat ini BPBIAT Wanayasa didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang cukup dalam proses produksi benih. Jumlah karyawan tetap sebanyak 23 orang yang sebagian mengisi jabatan struktural pada institusi dan sebagian lagi merupakan tenaga teknis.

Luas areal BPBIAT Wanayasa sampai dengan tahun 2009 seluruhnya tercatat 12.5 hektar yang terdiri atas lahan daratan kurang lebih

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

5.8 hektar dan lahan perkolaman kurang lebih 6.7 hektar. Adapun lokasinya terletak di Desa Nagrog, Kecamatan Wanayasa, Kabupaten Purwakarta dimana luas area lahan daratan kurang lebih 5 hektar diperuntukan untuk jalan dan taman, bangunan 2.3 hektar, lahan perkolaman ikan produktif 2.7 hektar. Dengan potensi yang dimiliki, BPBIAT Wanayasa bertekad untuk menjadi sentra produki benih induk unggul di Jawa Barat dan menjadikan Jawa Barat sebagai sentra benih dan induk ikan air tawar di indonesia serta mendukung program GEMAR dan GAPURA yang dicanangkan oleh Gubernur Jawa Barat dalam menyongsong masa depan.

Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar (BPBIAT) sebagai salah satu UPTD dinas perikanan Provinsi Jawa Barat sesuai dengan tupoksi merealisasikan kebijakan operasional pembangunan perikanan dan kelautan Jawa Barat dalam program pengembangan teknologi pembenihan ikan air tawar miliputi ikan nila, ikan mas, ikan gurame, ikan nilem dan ikan hias dalam rangka meningkatkan produksi dan produktivitas usaha dan ditunjang dengan pemeliharaan dan peningkatan sarana dan prasarana serta proses penyelenggaraan administrasi yang profesional.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Maksud dan Tujuan

Secara umum maksud dan tujuan dari kegiatan Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar (BPBIAT) Wanayasa adalah sebagai berikut:

a. Mengembangkan teknologi pembenihan perikanan air tawar

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

b. Meningkatkan produktivitas yang berorientasi pada peningkatan mutu produksi

c. Mengembangkan kawasan budidaya ikan nila NIRWANA

d. Mengembangkan kawasan budidaya ikan gurame di kabupaten Bogor

e. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap SDM pembudidaya perikanan.

Tujuan dari kegiatan adalah sebagai berikut:

a. Menyediakan sarana dan prasarana budidaya ikan di UPTD Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar (BPBIAT) Wanayasa hingga menjadi layak untuk operasional

b. Meningkatkan ketersediaan dan pendistribusian induk dan benih ikan yang berkualitas baik

c. Meningkatkan PAD sektor perikanan dari cabang usaha milik Dinas

3. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan keputusan Gubernur Jawa Barat nomor 55 tahun 2002, tentang tugas pokok dan fungsi dan rincian tugas adalah sebagai berikut :

a. Kepala Balai

1. Kepala Balai Pengembangan Benih Ikan mempunyai tugas pokok memimpin, mengkoordinasi dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan Balai di bidang pengembangan benih ikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

2. Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya Kepala Balai mempunyai fungsi :
   1) Pengaturan, fasilitas, dukungan dan penerapan teknologi pembenihan
   2) Pengaturan penggunaan induk dan benih unggul ikan mas, ikan hias dan gurame serta ikan lainnya.
   3) Pengawasan, pengendalian dan pemberantasan hama penyakit ikan di lokasi pembenihan.
3. Rincian tugas kepala balai pengembangan benih ikan :
   1) Menyelenggarakan penyusunan teknis pengembangan benih ikan.
   2) Menyelenggarakan pengawasan mutu induk dan benih ikan
   3) Menyelenggarakan teknologi terapan pembenihan serta merekomendasikan sertifikasi mutu benih
   4) Menyelenggarakan aplikasi teknologi induk dan calon induk unggul ikan mas, ikan hias serta ikan lainnya.
   5) Menyelenggarakan pembinaan, pengendalian dan pemberantasan hama penyakit ikan air tawar
   6) Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait
   7) Menyelenggarakan evaluasi dan pelaporan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

b. Sub Bagian Tata Usaha

1. Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan rencana kerja, pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan umum serta pelaporan.
2. Untuk menyelenggarakan tugas pokok Sub Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :
   a) Penyusunan rencana kerja, evaluasi dan pelaporan balai;
   b) Pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan umum.
3. Rincian tugas Sub Bagian Tata Usaha
   1) Melaksanakan penyusunan rencana kerja dan pelaporan;
   2) Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian;
   3) Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan;
   4) Melaksanakan pengelolaan administrasi perlengkapan dan umum;
   5) Melaksanakan pengelolaan naskah dinas dan kearsipan;
   6) Melaksanakan hasil ikutan/sampingan dan atau fasilitas balai;
   7) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait;
   8) Melaksanakan dan evaluasi pelaporan.

c. Seksi Pengujian

1. Seksi Pengujian mempunyai tugas pokok melaksanakan pengujian teknologi pembenihan ikan;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

2. Untuk menyelenggarakan tugas pokok Seksi Pengujian mempunyai fungsi :
   1) Penyusunan rencana pengujian teknologi pembenihan ikan;
   2) Pengumpulan, pengolahan dan analisis data teknis bahan pengujian benih ikan;
   3) Penyusunan dan penyajian hasil pengujian serta pemberian bahan sertifikasi mutu benih ikan air tawar;
3. Rincian tugas Seksi Pengujian
   1) Pelaksanaan perencanaan, pengumpulan dan pengolahan bahan pengujian teknologi benih ikan;
   2) Menganalisis data sebagai bahan pengujian teknologi pembenihan ikan;
   3) Melaksanakan evaluasi dan pelaporan hasil pengujian;
   4) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait;
   5) Melaksanakan evaluasi dan pelaporan.

d. Seksi Aplikasi Teknologi Kelompok Ikan Mas dan Hias

1. Seksi Aplikasi Teknologi kelompok ikan mas dan hias mempunyai tugas pokok melaksanakan penerapan teknologi pembenihan ikan mas dan ikan hias;
2. Untuk menyelenggarakan tugas pokok Seksi Aplikasi Teknologi kelompok ikan mas dan hias mempunyai fungsi :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

1) Pengumpulan, pengolahan, analisis data aplikasi teknologi pembenihan ikan mas dan hias serta jenis ikan lainnya;
2) Penyusunan, penyajian dan penyebarluasan informasi hasil aplikasi teknologi pembenihan ikan.

3. Rincian tugas Seksi Aplikasi Teknologi Kelompok Ikan Mas dan Hias :
   1) Melaksanakan aplikasi teknologi pembenihan ikan mas dan ikan hias serta jenis ikan lainnya;
   2) Melaksanakan pemantauan dan pengendalian hama penyakit di areal pembenihan dan UPR;
   3) Melaksanakan penyebarluasan informasi hasil aplikasi teknologi pembenihan ikan mas dan ikan hias serta jenis ikan lainnya;
   4) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja lainnya;
   5) Melaksanakan evaluasi dan pelaporan.

4. Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar (BPBIAT) Wanayasa

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam rangka mengevaluasi hasil kerja individu atau kelompok di suatu organisasi atau instansi, baik pemerintahan maupun swasta. Pada prinsipnya, penilaian prestasi kerja ditujukan untuk mengubah perilaku kerja pegawai di dalam organisasi, memotivasi pegawai agar mampu menunjukan perubahan yang diperlukan dalam bekerja. Dengan kata lain, efektifitas pelaksanaan sistem

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

penilaian kinerja dapat berjalan sebagaimana semestinya jika para pegawai menerima sistem tersebut secara positif sehingga dapat menimbulkan motivasi dan semangat para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang diterapkan oleh BPBIAT Wanayasa adalah dengan menerapkan sistem penilaian prestasi kerja berbasiskan kinerja pegawai. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kasubag TU berikut ini :

> ".....Prestasi kerja yang dinilai diantaranya adalah kualitas pekerjaan yaitu ketepatan hasil kerja dari segi konten, sarana penyajian dan waktu penyelesaian, inisiatif yaitu kemampuan mengerjakan tugas tambahan yang diperlukan,... "

Tujuan dari kriteria penilaian yang ditetapkan oleh BPBIAT Wanayasa pada prinsip agar setiap pegawai yang terlibat dalam proses kerja mampu memberikan sumbangsih positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Setiap pegawai dituntut untuk mampu memberikan hasil maksimal dari tugas, fungsi dan tanggungjawabnya di dalam organisasi.

Kinerja dipandang bukan hanya pada hasil yang telah dicapai namun kedisiplinan, loyalitas dan tanggungjawab juga merupakan faktor penting dalam penilaian prestasi kerja pegawai. Kehadiran (absensi), tepat waktu saat masuk kerja, mengikuti apel dan lain sebagainya merupakan contoh aspek yang dinilai oleh manajemen Balai Pengembangan Benih Ikan (BPBI) Wanayasa. Dalam pelaksanaannya penilaian dilakukan setiap hari, mingguan dan bulanan, sebagaimana yang dinyatakan oleh Ka. Balai yaitu :

> "..penilaian dilakukan setiap hari untuk pegawai dengan jabatan staf, pelaksanaan dan pegawai dengan status honorer, penilaian mingguan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

bagi pejabat eselon IV dan III, dan penilaian bulanan untuk pejabat eselon II,..."

Penilaian dilakukan oleh atasan atau penyelia dari pegawai yang bersangkutan. Atasan memberikan penilaian tertulis atas hasil kerja bawahan yang dinilai dan hasil penilaian merupakan kinerja individu pada hari, minggu dan bulan penilaian. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ka. Balai :

" ..yang memberikan penilaian atasan langsung,..pegawai Honorer dinilai oleh Supervesor atau Pelaksana yang ditunjuk, pegawai Pelaksana dinilai oleh Staf yang ditunjuk, Staf dinilai oleh pejabat Eselon IV, pejabat Eselon IV dinilai oleh pejabat Eselon III, dan seterusnya,.."

Penilaian dilakukan dengan cara memberikan penilaian terhadap target yang telah ditetapkan terlebih dulu, kemudian dievaluasi oleh penilai atas capaian hasil pekerjaan pegawai yang dinilai. Ganjaran bagi setiap pegawai yang dinilai berprestasi rendah akan berdampak pada pemotongan gaji atau upah yang diterima. Prestasi rendah pegawai di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar (BPBIAT) Wanayasa dikelompokkan menjadi prestasi ringan, sedang dan berat. Masing-masing kelompok prestasi rendah tersebut akan berdampak terhadap pemotongan upah atau gaji secara proporsional. Berikut ini disajikan pernyataan Kasubag TU :

"..pemotongan gaji dilakukan berdasarkan hasil evaluasi kinerja bulanan yang dilaporkan oleh atasan masing-masing. Besarnya pemotongan berdasarkan rendahnya prestasi yaitu potongan berkisar antara 0-10 % dari gaji atau upah bulanan untuk prestasi rendah dalam kelompok ringan, 10-20% dari gaji atau upah bulanan prestasi rendah dalam kelompok sedang, dan 20-30 % potongan dari gaji atau upah pegawai yang berprestasi rendah yang masuk dalam kelompok berat,.."

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Demikian halnya jika karyawan memiliki prestasi kompensasi yang diberikan berupa kenaikan gaji. Berikut pernyataaan Kasubag TU :

> "..insentif diberikan kepada setiap pegawai yang memiliki prestasi baik,..besaran insentif yaitu kenaikan sampai dengan 80 % dari gaji pokok bahkan hingga 10 juta rupiah. Terhadap pegawai yang hanya mencapai target dan tidak melebihi diberikan gaji pokok tanpa insentif dan potongan,."

Pengambilan keputusan terutama untuk level pimpinan manajemen di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar (BPBIAT) Wanayasa saat ini merupakan sesuatu hal yang sangat penting dan menentukan keberhasilan terhadap rencana yang telah ditetapkan terlebih dulu. Kebijakan terkait pengelolaan sumberdaya manusia sering kali diambil berdasarkan beberapa pertimbangan dan penilaian dari berbagai pihak (baik atasan maupun rekan kerja). Dengan demikian, keputusan akan kebijakan di bidang pengelolaan sumberdaya manusia yang diambil tersebut akan menjadi lebih baik dan tepat dalam mendistribusikan sumberdaya manusia yang dimiliki (*the right men and the right place*).

Pemilihan/penempatan sumberdaya manusia sesuai dengan kualitas yang dibutuhkan di dalam suatu unit kerja merupakan keputusan yang harus diambil oleh pihak manajemn balai. Untuk itu perlu dilakukan suatu media penilaian prestasi kerja yang dapat memberikan informasi yang akurat, handal dan terpercaya. Jadi, setiap keputusan atau tindakan yang diambil terkait upaya perbaikan dan pengembangan kinerja Balai Pengembangan Benih Ikan (BPBI) Wanayasa dapat dilaksanakan dengan baik serta mampu memberikan dukungan terhadap iklim kerja yang kondusif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

5. Deskripsi Kuesioner Penelitian Tentang Kriteria Sistem Penilaian Prestasi Kerja yang Baik

1. Profil Responden

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 23 orang responden, berikut disajikan profil responden yang turut berpartisipasi dalam penelitian ini.

Tabel 4.1 Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	Prosentase (%)
Honorer	5	21,7
Pelaksana	10	43,5
Staf	4	17,4
Ka. Sie	3	13
Ka. BPBIAT	1	4,3
Total	23	100

Dari hasil pengolahan data penelitian diperoleh bahwa dari 23 orang responden yang terlibat dalam penelitian ini jika ditinjau dari jabatan sebagian besar responden sebagai Pelaksana yaitu 43.5 %, kemudian responden dengan jabatan Honorer sebesar 21.7 %, sedangkan responden dengan jabatan Staf sebanyak 17.4 %, responden dengan jabatan Kepala Seksi sebesar 13 % dan responden dengan jabatan Kepala BPBIAT sebesar 4.3 % dari total responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Tabel 4.2 Jenis kelamin responden

Jenis kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
Pria	22	95,7
Wanita	1	4,3
Total	23	100

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan jenis kelamin responden yang terlibat dalam penelitian ini didominasi oleh responden dengan jenis kelamin pria yaitu sebesar 95.7 %, sedangkan responden berjenis kelamin wanita sebesar 4.3 % dari total responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Tabel 4.3 Lama bekerja

Lama bekerja	Frekuensi	Prosentase (%)
< 5 tahun	8	34,8
5-10 tahun	2	8,7
11-15 tahun	8	34,8
16-19 tahun	1	4,3
> 20 tahun	4	17,4
Total	23	100

Mengacu pada tabel di atas diketahui bahwa dari 23 responden yang terlibat dalam penelitian ini sebesar 34.8 % adalah responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun dan responden dengan masa kerja antara 11-15 tahun, sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 17.4 %, kemudian responden dengan masa kerja 5-10 tahun sebesar 8.7 % dan terakhir responden dengan masa kerja antara 16-19 tahun sebesar 4.3 % dari total responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Tabel 4.4 Usia responden

Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
< 26 tahun	1	4,3
26-30 tahun	5	21,7
31-35 tahun	4	17,4
36-40 tahun	6	26,1
41-45 tahun	2	8,7
46-50 tahun	2	8,7
> 50 tahun	3	13,0
Total	23	100

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Dari hasil pengolahan data penelitian diperoleh bahwa dari 23 orang responden yang terlibat dalam penelitian ini sebagian besar responden berusia dalam kisaran 36-40 tahun yaitu 26.1 %, kemudian responden dengan usia antara 26-30 tahun sebesar 21.7 %, sedangkan responden dengan usia antara 31-35 tahun sebanyak 17.4 %, kemudian responden dengan usia lebih dari 50 tahun sebesar 13 %, sebanyak 8.7 % responden dengan interval usia 41-45 tahun dan 46-50 tahun, dan terakhir responden yang memiliki usia di bawah 26 tahun sebesar 4.3 % dari total responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Tabel 4.5 Tingkat pendidikan responden

Tingkat pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
SD	1	4,3
SMP	3	13
SLTA	14	60,9
D3	1	4,3
S1	1	4,3
S2	3	13
Total	23	100

Berdasarkan tabel 4.5 di atas terlihat bahwa berdasarkan latar belakang pendidikan responden yang terlibat dalam penelitian ini didominasi oleh responden dengan latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sebesar 60.9 %, sedangkan responden dengan latar belakang pendidikan Strata II (S2) dan Sekolah Menengah Pertaman (SMP) masing-masing sebesar 13 % dan sebesar 4.3 % dari total responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan Sekolah Dasar (SD), Diploma 3 dan Strata 1 (SI).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Tabel 4.6 Status kepegawaian responden

Status kepegawaian	Frekuensi	Prosentase (%)
Pegawai Tetap	18	78,3
Dipekerjakan	5	21,7
Total	23	100

Mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki status kepegawaian pegawai tetap sebesar 78.3 % dan sebesar 21.7 % dari total responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki status kepegawaian dipekerjakan.

2. Disribusi Frekuensi Jawaban Responden

Tabel 4.7 Sistem penilaian sebagai media pengukuran prestasi

No. Item	Keterangan	Skala pengukuran				
		STS	TS	R	S	SS
1	Menurut saudara, apakah saudara setuju dengan adanya pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (PPKK) di Balai Benih Ikan Wanayasa dapat dijadikan media pengukuran prestasi kerja karyawan?	-	3	-	13	7
2	Menurut saudara Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Balai Benih Ikan Wanayasa bersifat terbuka?	-	-	-	19	4

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari tabel 4.7 di atas dimana item pertanyaan no 1 terkait dengan sistem penilaian sebagai media pengukuran prestasi diketahui bahwa mayoritas responden memberikan pendapat setuju atas pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan yang telah dilaksanakan sebanyak 13 orang responden, responden yang memberikan pendapat sangat setuju sebanyak 7 orang dan responden yang memberikan pendapat tidak setuju

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

adanya pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan yang diselenggarakan oleh Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa sebanyak 3 orang responden. Kemudian sebaran jawaban responden atas item pertanyaan nomor 2 yaitu sebanyak 19 orang yang memberikan pernyataan setuju dan 4 orang responden yang memberikan pernyataan sangat setuju.

Berdasarkan tabel 4.7 di atas diketahui bahwa mayoritas responden atau rata-rata responden memberikan jawaban setuju bahwa penerapan sistem penilaian yang telah berjalan dapat digunakan sebagai media pengukuran prestasi setiap karyawan. Hal ini diketahui dari sebaran data atas jawaban responden terhadap item kuesioner nomor 1 dan 2 yang didominasi oleh jawaban setuju.

Tabel 4.8 Sistem penilaian sebagai media peningkatan motivasi

No Item	Keterangan	Skala pengukuran				
		STS	TS	R	S	SS
3	Menurut saudara Penilaian Prestasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap karyawan untuk menunjukan hasil kerjanya?	-	1	2	16	4
4	Berdasarkan pengalaman saudara selama ini Penilaian Prestasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap karyawan untuk menunjukan kemampuannya?	-	2	2	17	2
5	Apakah penerapan sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja karyawan?	-	1	2	16	4
6	Menurut pendapat saudara apakah Penilaian Prestasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap karyawan untuk menunjukan potensinya?	-	2	3	15	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Dari 23 responden yang terlibat dapat penelitian ini mayoritas memberikan jawaban setuju atas item pertanyaan nomor 3 sebanyak 16 orang, responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebesar 4 orang, kemudian responden yang memberikan jawaban ragu sebanyak 2 orang dan responden yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju atas item pertanyaan nomor 4 sebanyak 17 orang dan masing-masing tidak setuju, ragu dan sangat setuju sebanyak 2 orang responden. Selanjutnya distribusi frekuesi jawaban responden atas item pertanyaan nomor 5 diketahui mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 17 orang, responden yang memberikan pendapat sangat setuju sebanyak 4 orang, 2 orang responden yang memberikan jawaban ragu dan 1 orang responden yang memberikan pendapat tidak setuju bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan yang diselenggarakan oleh Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa dapat meningkatkan motivasi kerja. Dan mayoritas responden memberikan jawaban setuju atas item pertanyaan nomor 6 sebanyak 15 orang, 3 orang responden memberikan jawaban ragu dan sangat setuju dan 2 orang responden memberikan jawaban tidak setuju.

Mengacu sebaran jawaban responden di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau rata-rata responden memberikan pernyataan setuju bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang diselenggarakan dapat digunakan sebagai media peningkatan motivasi. Hal ini diketahui atas jawaban mayoritas responden terhadap item pertanyaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

nomor 3, 4, 5 dan 6, dimana rata-rata jawaban responden atas masing-masing pertanyaan yang terdapat dalam kategori bahwa sistem penilaian sebagai media peningkatan motivasi didominasi oleh jawaban setuju.

Tabel 4.9 Sistem penilaian sebagai media Pengambilan Keputusan

No Item	Keterangan	Skala pengukuran				
		STS	TS	R	S	SS
7	Menurut saudara, apakah selama ini Penilaian Prestasi Kerja Karyawan hanya untuk kelengkapan administrasi saja?	3	14	4	2	-
8	Menurut pendapat saudara, apakah Penilaian Prestasi Kerja Karyawan merupakan dasar pengambilan keputusan promosi, demosi, mutasi, PHK dan naik gaji?	-	9	2	10	2
9	Menurut pendapat saudara, apakah Penilaian Prestasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap karyawan untuk menambah informasi bagi Balai Benih dalam menetapkan kebijakan	-	1	-	19	3

Dari 23 responden yang terlibat dapat penelitian ini mayoritas memberikan jawaban tidak setuju atas item pertanyaan nomor 7 yang merupakan indikator dari sistem penilaian dapat digunakan sebagai media pengambilan keputusan yaitu sebanyak 14 orang, 4 orang responden yang memberikan jawaban ragu, 3 orang responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dan 2 orang responden memberikan jawaban setuju. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju atas item pertanyaan nomor 8 yaitu sebanyak 10 orang, 9 orang responden yang memberikan jawaban tidak setuju dan 2 orang responden memberikan jawaban ragu dan sangat setuju. Selanjutnya mayoritas responden memberikan jawaban setuju

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

atas item pertanyaan nomor 9 yaitu sebesar 19 orang, 3 orang responden memberikan jawaban sangat setuju dan 1 orang responden memberikan jawaban tidak setuju.

Mengacu sebaran jawaban responden di atas dapat disimpulkan bahwa pada umumnya karyawan yang bekerja di Bali Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa setuju bahwa sistem penilaian yang telah ada dapat digunakan sebagai media Pengambilan Keputusan. Item kuesioner yang masuk dalam kategori ini yaitu kuesioner nomor 7, 8 dan 9 masing-masing didominasi oleh jawaban setuju.

Tabel 4.10 Sistem penilaian sebagai media Seleksi

No Item	Keterangan	Skala pengukuran				
		STS	TS	R	S	SS
10	Berdasarkan pengalaman saudara, apakah selama ini Penilaian Prestasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap karyawan untuk mendapatkan kesempatan promosi, demosi, mutasi dan mengikuti pelatihan sesuai dengan potensinya?	-	-	1	22	-

Mayoritas responden memberikan jawaban setuju atas item pertanyaan nomor 10 yang merupakan indikator bahwa sistem penilaian dapat digunakan sebagai media seleksi yaitu 22 orang responden memberikan jawaban setuju dan 1 orang responden yang memberikan jawaban ragu. Berdasarkan sebaran jawaban responden di atas dapat disimpulkan bahwa pada umumnya karyawan yang bekerja di Bali Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa setuju bahwa penilaian prestasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

kerja karyawan berpengaruh terhadap karyawan untuk mendapatkan kesempatan dalam mengikuti pelatihan baik yang diselenggarakan oleh Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa maupun Instansi lain dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa pada umumnya responden setuju bahwa sistem penilaian yang telah ada dapat digunakan sebagai media seleksi agar karyawan terdistribusi berdasarkan potensi yang dimilikinya.

Tabel 4.11 Sistem penilaian sebagai media Evaluasi

No Item	Keterangan	Skala pengukuran				
		STS	TS	R	S	SS
11	Menurut saudara, apakah setiap karyawan mengetahui dengan persis bahwa Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (PPKK) dapat digunakan sebagai media evaluasi sesuai dengan uraian pekerjaanya?	-	4	4	12	3
12	Menurut saudara, apakah setiap penilai mengetahui dengan persis bahwa Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (PPKK) dapat digunakan sebagai media evaluasi sesuai uraian pekerjaan karyawan yang dinilai?	-	3	-	13	7

Berdasarkan tabel 4.11 di atas diketahui bahwa mayoritas responden memberikan jawaban atas item nomor 11 yang merupakan sebaran jawaban responden terkait dengan pernyataan bahwa sistem penilaian dapat digunakan sebagai media evaluasi kinerja karyawan adalah setuju sebanyak 12 orang responden, 4 orang responden yang memberikan jawaban ragu dan tidak setuju dan 3 orang responden memberikan jawaban sangat setuju. Mayoritas responden memberikan pendapat setuju atas item

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

pertanyaan nomor 12 yaitu sebanyak 13 orang, 7 orang responden memberikan pendapat sangat setuju dan 3 orang responden memberikan pendapat tidak setuju.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa mayoritas responden setuju bahwa sistem penilaian yang telah ada dapat digunakan sebagai media evaluasi. Hal ini ditunjukan dengan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju atas item kuesioner nomor 11 dan 12 yang merupakan indikator dari sistem penilaian yang dapat digunakan sebagai media evaluasi.

6. Bobot Level Kriteria

Kriteria atau faktor-faktor yang digunakan dalam Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan dengan metode AHP ini menggunakan lima kriteria yaitu kriteria *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability* dan *practically*. Masing-masing kriteria ini memiliki beberapa sub kriteria yaitu sebagai alat pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.12 Perbandingan kepentingan *relatif*
Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 1

Tujuan	*Relevance*	*Sensitivity*	*Reliability*	*Acceptability*	*Practically*
Relevance		1	3	3	4
Sensitivity	1		3	3	5
Reliability	1/3	1/3		3	4
Acceptability	1/3	1/3	1/3		5
Practically	1/4	1/5	1/4	1/5	

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
1 *Relevance* ,323
2 *Sensitivity* ,332
3 *Reliability* ,176
4 *Acceptability* ,119
5 *Practically* ,049
Inconsistency = 0,09
with 0 missing judgments.

Hasil Perbandingan kepentingan relatif untuk masing-masing sub kriteria pada kriteria *Relevance, Sensitivity, Reliability, Acceptability* dan *Practically* dengan metode Proses Hirarki Analitik (PHA) dapat dilihat pada tabel di atas dimana Jawaban *key informan* pertama terhadap perbandingan kepentingan relatif atas sistem penilaian prestasi kerja karyawan diketahui bahwa perbandingan antara sistem penilaian prestasi kerja yang *relevance* sama pentingnya dibandingkan dengan *sensitivity*, relevansi sistem penilaian prestasi kerja sedikit lebih penting dibandingkan dengan *reliability* dan *acceptability*, sedangkan jika dibandingkan dengan *practically*, relevansi sistem penilaian prestasi kerja antara sedikit lebih penting dan lebih penting.

Faktor bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang digunakan harus cukup peka terhadap kompetensi karyawan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan sistem penilaian yang redibel dan mudah dimengerti (*acceptability*) dan kepekaan sistem penilaian dianggap lebih penting jika bandingkan dengan kepraktisan suatu sistem penilaian. *Reliability* dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan *acceptability* dan dianggap berada antara sedikit lebih penting dan lebih penting jika dibandingkan dengan kepraktisan suatu sistem penilaian.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Perbandingan antara kemudahan dimengerti suatu sistem penilaian dengan kepraktisan dianggap bahwa kemudahan dimengerti lebih penting jika dibandingkan dengan kepraktisan suatu sistem penilaian prestasi kerja.

Hasil perhitungan dengan alat bantu software *expert choice* diperoleh nilai *CR* < 0,1 (*Inconsistency* = 0,09) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas faktor terpenting adalah faktor *sensitivity* sebesar 0.332 dan *relevance* sebesar 0.323.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.13 Perbandingan kepentingan *relatif* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 2

Tujuan	*Relevance*	*Sensitivity*	*Reliability*	*Acceptability*	*Practically*
Relevance	[illegible]	2	3	4	5
Sensitivity	½	[illegible]	3	4	6
Reliability	1/3	1/3	[illegible]	3	5
Acceptability	¼	¼	1/3	[illegible]	3
Practically	1/5	1/6	1/5	1/3	[illegible]

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
1 *Relevance* ,394
2 *Sensitivity* ,307
3 *Reliability* ,168
4 *Acceptability* ,086
5 *Practically* ,045
Inconsistency = 0,06
with 0 missing judgments.

Key Informan ke dua memberikan penilaian atas perbandingan kepentingan relatif untuk masing-masing sub kriteria pada kriteria *relevance, sensitivity, reliability, acceptability* dan *practically* bahwa

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

perbandingan antara Sistem Penilaian Prestasi Kerja yang *relevance* antara sama pentingnya dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan *sensitivity*, relevansi sistem penilaian prestasi kerja sedikit lebih penting dibandingkan dengan *reliability*, perbandingan dengan relevansi dengan *acceptability* antara sedikit lebih penting dan lebih penting, sedangkan jika dibandingkan dengan *practically*, relevansi sistem penilaian prestasi kerja lebih penting.

Key informan kedua menyatakan bahwa sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan bahwa sistem penilaian harus redibel, demikian pula sensitivitas antara sedikit lebih penting dan lebih penting jika dibandingkan dengan *acceptability*, dan sensitivitas sistem penilaian antara lebih penting dan sangat lebih penting jika dibandingkan dengan *practically*. *Realibility* sistem penilaian prestasi kerja dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan *acceptability* dan sistem penilaian prestasi kerja yang *realibility* lebih penting jika dibandingkan dengan *practically*. Kemudian perbandingan sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dimengerti (*acceptability*) lebih penting jika dibandingkan dengan *practically*.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,06) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas faktor terpenting adalah faktor *relevance* sebesar 0.394 dan *sensitivity* sebesar 0.307.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Tabel 4.14 Perbandingan kepentingan *relatif*
Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 3

Tujuan	*Relevance*	*Sensitivity*	*Reliability*	*Acceptability*	*Practically*
Relevance		1	1	4	3
Sensitivity	1		1	3	3
Reliability	1	1		1	5
Acceptability	¼	1/3	1		1
Practically	1/3	1/3	1/5	1	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
1 *Relevance* ,286
2 *Sensitivity* ,265
3 *Reliability* ,252
4 *Acceptability* ,115
5 *Practically* ,082
Inconsistency = 0,06
with 0 missing judgments.

Key Informan ke tiga memberikan penilaian atas perbandingan kepentingan relatif untuk masing-masing sub kriteria pada kriteria *relevance, sensitivity, reliability, acceptability* dan *practically* bahwa perbandingan antara Sistem Penilaian Prestasi Kerja yang *relevance* dengan *sensitivity* dan *reliability* adalah sama pentingnya, perbandingan antara relevansi dengan *acceptability* bahwa relevansi sistem penilaian prestasi kerja dianggap antara sedikit lebih penting dan lebih penting dibandingkan dengan *acceptability*, sedangkan jika dibandingkan dengan *practically*, relevansi sistem penilaian prestasi kerja dianggap sedikit lebih penting.

Key informan kedua menyatakan bahwa sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sama penting jika dibandingkan dengan bahwa sistem penilaian harus redibel, demikian pula sensitivitas dibandingkan dengan *acceptability* dan *practically* dianggap sedikit lebih penting,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Realibility sistem penilaian prestasi kerja dianggap sama penting jika dibandingkan dengan sistem penilaian yang *practically*. Dan perbandingan sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dimengerti (*acceptability*) sama penting jika dibandingkan dengan *practically*.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *CR* < 0,1 (*Inconsistency* = 0,06) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas faktor terpenting adalah faktor *relevance* sebesar 0.286 dan *sensitivity* sebesar 0.265.

Tabel 4.15 Rata-rata Perbandingan kepentingan *relatif* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tujuan	*Relevance*	*Sensitivity*	*Reliability*	*Acceptability*	*Practically*
Relevance		1	2	3	4
Sensitivity	1		2	3	5
Reliability	½	½		2	5
Acceptability	1/3	1/3	½		3
Practically	1/4	1/5	1/5	1/3	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
1 *Relevance* ,311
2 *Sensitivity* ,322
3 *Reliability* ,198
4 *Acceptability* ,115
5 *Practically* ,054
Inconsistency = 0,02
with 0 missing judgments.

Rekapitulasi ketiga Key Informan atas perbandingan kepentingan relatif dan kemudian dilakukan pengrataan dengan rata-rata geometrik untuk masing-masing sub kriteria pada kriteria *relevance, sensitivity, reliability, acceptability* dan *practically* bahwa perbandingan antara Sistem Penilaian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Prestasi Kerja yang *relevance* dengan *sensitivity* adalah sama pentingnya, perbandingan antara relevansi dengan *acceptability* bahwa relevansi sistem penilaian prestasi kerja dianggap antara sama penting dan sedikit lebih dibandingkan dengan *reliability*, kemudian perbandingkan *relevance* dengan *acceptability*, relevansi sistem penilaian prestasi kerja dianggap sedikit lebih penting dan perbandingan antara *relevance* dengan *practically* dianggap antara sedikit lebih penting dan lebih penting jika relevansi sistem penilaian dibandingkan dengan *practically*. Rekapitulasi perbandingan sensitivitas dengan *reliability*, *acceptability* dan *practically* rata-rata dianggap lebih sedikit lebih penting *sensitivity*. Hal ini dapat diketahui dimana dibandingkan dengan *reliability*, *sensitivity* antara sama penting dan sedikit lebih penting, dibandingkan dengan *acceptability* dianggap sensitivitas sedikit lebih penting dan jika dibandingkan dengan *practically* dianggap lebih penting *sensitivity*.

Ketiga key informan rata-rata menyatakan bahwa *realibility* sistem penilaian prestasi kerja dianggap antara sama penting dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan sistem penilaian yang *acceptability* dan *reliability* dianggap lebih penting dibandingkan dengan *practically*. Terakhir rata-rata perbandingan sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dimengerti (*acceptability*) dianggap sedikit penting jika dibandingkan dengan sistem penilaian prestasi kerja yang *practically*.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,02) artinya perbandingan ketiga informan penelitian konsisten sehingga

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diketahui rekapitulasi hasil jawaban ketiga key informan berdasarkan kepentingan relatif atas faktor-faktor yang dibutuhkan dalam suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan diperoleh hasil persentase terbesar adalah faktor *sensitivity* sebesar 0.322 dan *relevance* sebesar 0.311.

Tabel 4.16 Perbandingan kepentingan relatif *Relevance* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 1

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		3	3	3	5
Pengukuran Prestasi	1/3		1	3	5
Seleksi	1/3	1		3	3
Evaluasi	1/3	1/3	1/3		1
Motivasi	1/5	1/5	1/3	1	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Relevance

1 Pengambilan Keputusan 1,000
2 Pengukur Prestasi ,505
3 Seleksi ,446
4 Evaluasi ,192
5 Motivasi ,153

Inconsistency = 0,04
with 0 missing judgments.

Key Informan pertama memberikan penilaian atas perbandingan kepentingan relatif terhadap relevansi sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi. Perbandingan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sedikit lebih penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian kerja sebagai

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

media pengukuran prestasi, seleksi dan evaluasi. Sedangkan perbandingan relevansi pengambilan keputusan dengan *motivasi* dianggap lebih penting sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan. Lebih lanjut key informan pertama memberikan penilaian relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi sama penting dibandingkan dengan seleksi, sedikit lebih penting dibandingkan dengan evaluasi dan lebih penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian sebagai penguat motivasi kerja.

Relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media seleksi dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan motivasi. Dan key informan memberikan penilaian sama penting bahwa perbandingan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan motivasi.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,04) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa relevansi sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengambilan keputusan sebesar 1.000 dan pengukuran prestasi sebesar 0.505.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Tabel 4.17 Perbandingan kepentingan relatif *Relevance* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 2

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	3	3	5
Pengukuran Prestasi	1		1	3	5
Seleksi	1/3	1		1	3
Evaluasi	1/3	1/3	1		3
Motivasi	1/5	1/5	1/3	1/3	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Relevance

1	Pengambilan Keputusan	,354
2	Pengukur Prestasi	,288
3	Seleksi	,170
4	Evaluasi	,132
5	Motivasi	,055

Inconsistency = 0,03
with 0 missing judgments.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa pendapat yang diberikan oleh key informan kedua atas perbandingan kepentingan relatif terhadap relevansi sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi. Perbandingan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi. Sedangkan perbandingan relevansi pengambilan keputusan dengan seleksi dan evaluasi dianggap sedikit penting sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan dan memberikan penilaian lebih penting jika dibandingkan dengan sistem penilaian prestasi kerja sebagai media motivasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

yang diberikan penilaian. Selanjutnya key informan kedua memberikan penilaian relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi sama penting dibandingkan dengan seleksi, sedikit lebih penting dibandingkan dengan evaluasi dan lebih penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian sebagai motivasi kerja.

Relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan dianggap lebih penting dibandingkan motivasi. Dan key informan memberikan penilaian sedikit penting bahwa relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi jika dibandingkan dengan motivasi.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,03) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa relevansi sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengambilan keputusan sebesar 0.354 dan pengukuran prestasi sebesar 0.288.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Tabel 4.18 Perbandingan kepentingan relatif *Relevance* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 3

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan	1	1	1	3	5
Pengukuran Prestasi	1	1	1	3	3
Seleksi	1	1	1	1	3
Evaluasi	1/3	1/3	1	1	3
Motivasi	1/5	1/3	1/3	1/3	1

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Relevance

1	Pengambilan Keputusan	,299
2	Pengukur Prestasi	,274
3	Seleksi	,218
4	Evaluasi	,144
5	Motivasi	,065

Inconsistency = 0,04
with 0 missing judgments.

Pendapat yang diberikan oleh key informan ketiga atas perbandingan kepentingan relatif terhadap relevansi sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut : perbandingan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi dan seleksi. Perbandingan relevansi pengambilan keputusan dengan evaluasi dianggap sedikit penting sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan dan memberikan penilaian lebih penting jika dibandingkan dengan sistem penilaian prestasi kerja sebagai media motivasi kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

karyawan. Lebih lanjut key informan ketiga memberikan penilaian relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi sama penting dibandingkan dengan seleksi, sedikit lebih penting dibandingkan dengan evaluasi dan relevansi sistem penilaian sebagai motivasi kerja.

Relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan dianggap lebih penting dibandingkan motivasi. Terakhir key informan memberikan penilaian sedikit penting bahwa relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,04) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa relevansi sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengambilan keputusan sebesar 0.299 dan pengukuran prestasi sebesar 0.274

Tabel 4.19 Rata-rata Perbandingan kepentingan relatif *Relevance* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	2	3	5
Pengukuran Prestasi	1		1	3	4
Seleksi	½	1		1	3
Evaluasi	1/3	1/3	1		2
Motivasi	1/5	1/4	1/3	1/2	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Relevance

1	Pengambilan Keputusan	,334
2	Pengukur Prestasi	,284
3	Seleksi	,189
4	Evaluasi	,128
5	Motivasi	,065

Inconsistency = 0,02
with 0 missing judgments.

Berdasarkan sebaran jawaban ketiga Key informan yang kemudian dilakukan pengrataan dengan rata-rata geometrik diketahui bahwa pendapat para key informan atas perbandingan kepentingan relatif terhadap relevansi sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut.

Perbandingan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, antara sama penting dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan seleksi, sedikit lebih penting dibandingkan dengan evaluasi dan lebih penting dibandingkan dengan motivasi. Kemudian para key informan memberikan penilaian relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi sama penting dibandingkan dengan seleksi, sedikit lebih penting dibandingkan dengan evaluasi dan antara sedikit lebih penting dan lebih penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian sebagai motivasi kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Para key informan memberikan penilaian atas relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan dianggap lebih penting dibandingkan motivasi. Kemudian para key informan memberikan penilaian antara sama penting dan sedikit lebih penting bahwa relevansi sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi jika dibandingkan dengan motivasi.

Hasil rata-rata perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,02) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten. Rekapitulasi hasil jawaban ketiga key informan berdasarkan kepentingan relatif atas sub faktor pentingnya yang dianggap paling relevan terhadap sistem penilaian prestasi kerja karyawan diperoleh hasil persentase terbesar adalah sub faktor pengambilan keputusan sebesar 0.334 dan pengukuran prestasi sebesar 0.284

Tabel 4.20 Perbandingan kepentingan relatif *Sensitivity* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan 1*

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	3	1
Pengukuran Prestasi	1		1	3	3
Seleksi	1	1		1	1
Evaluasi	1/3	1/3	1		1
Motivasi	1	1/3	1	1	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Sensitivity

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

1	Pengambilan Keputusan	,803
2	Pengukur Prestasi	1,000
3	Seleksi	,644
4	Evaluasi	,415
5	Motivasi	,517

Inconsistency = 0,06
with 0 missing judgments.

Pendapat yang diberikan oleh key informan pertama atas perbandingan kepentingan relatif terhadap sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut : perbandingan sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi dan motivasi. Perbandingan sensitivitas pengambilan keputusan dengan evaluasi dianggap sedikit penting sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan. Kemudian key informan pertama memberikan penilaian sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi sama penting dibandingkan dengan seleksi, sedikit lebih penting dibandingkan dengan evaluasi dan sebagai motivasi kerja.

Sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan motivasi. Demikian pula hanya dengan penilaian key informan sama penting bahwa sensitivitas sistem

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,06) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran prestasi sebesar 1.000 dan sensitivitas sistem penilaian prestasi sebagai media pengambilan keputusan sebesar 0.274

Tabel 4.21 Perbandingan kepentingan relatif *Sensitivity* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 2

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	1	1
Pengukuran Prestasi	1		1	3	3
Seleksi	1	1		1	3
Evaluasi	1	1/3	1		3
Motivasi	1	1/3	1/3	1/3	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Sensitivity

1	Pengambilan Keputusan	,189
2	Pengukur Prestasi	,297
3	Seleksi	,226
4	Evaluasi	,189
5	Motivasi	,099

Inconsistency = 0,07
with 0 missing judgments.

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

Pendapat yang diberikan oleh key informan kedua atas perbandingan kepentingan relatif terhadap sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut :

Perbandingan sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi. Selanjutnya key informan kedua memberikan penilaian sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi sama penting dibandingkan dengan seleksi, sedikit lebih penting dibandingkan dengan evaluasi dan motivasi kerja. Sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan motivasi. Demikian pula halnya dengan penilaian key informan memberikan penilaian sama penting bahwa sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,07) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

prestasi sebesar 1.000 dan sensitivitas sistem penilaian prestasi sebagai media seleksi sebesar 0.274

Tabel 4.22 Perbandingan kepentingan relatif *Sensitivity* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 3

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	3	3
Pengukuran Prestasi	1		1	3	3
Seleksi	1	1		1	3
Evaluasi	1/3	1/3	1		3
Motivasi	1/3	1/3	1/3	1/3	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Sensitivity

1	Pengambilan Keputusan	,278
2	Pengukur Prestasi	,278
3	Seleksi	,221
4	Evaluasi	,149
5	Motivasi	,074

Inconsistency = 0,04
with 0 missing judgments.

Pendapat yang diberikan oleh key informan ketiga atas perbandingan kepentingan relatif terhadap sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut : perbandingan sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi dan seleksi. Sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

pengambilan keputusan dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian sebagai media evaluasi dan motivasi. Kemudian key informan ketiga memberikan penilaian bahwa sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan motivasi. Selanjutnya sensitivitas sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan motivasi. Demikian pula dengan penilaian key informan terhadap sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,04) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengambilan keputusan dan pengukuran prestasi masing-masing sebesar sebesar 0.278.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.23 Rata-rata Perbandingan kepentingan *relatif* *Sensitivity* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	2	1
Pengukuran Prestasi	1		1	3	3
Seleksi	1	1		1	2
Evaluasi	½	1/3	1		1
Motivasi	1	1/3	1/2	1	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Sensitivity

1	Pengambilan Keputusan	,218
2	Pengukur Prestasi	,296
3	Seleksi	,218
4	Evaluasi	,134
5	Motivasi	,134

Inconsistency = 0,04
with 0 missing judgments.

Rata-rata pendapat yang diberikan oleh ketiga key informan ketiga atas perbandingan kepentingan relatif terhadap sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut : perbandingan sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi dan motivasi. Sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan dianggap antara sama penting dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian sebagai media evaluasi. Kemudian rata-rata ketiga key informan

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

memberikan penilaian bahwa sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan motivasi. Selanjutnya sensitivitas sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan antara sama penting dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan motivasi. Demikian pula dengan penilaian para key informan terhadap sensitivitas sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sama penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Hasil rata-rata perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,04) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten. Rekapitulasi hasil jawaban ketiga key informan berdasarkan kepentingan relatif atas sub faktor pentingnya yang dianggap paling sensitif dalam suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan diperoleh hasil persentase terbesar adalah sub faktor pengukuran prestasi sebesar 0.296. Sedangkan pengambilan keputusan dan seleksi masing-masing sebesar 0.218

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.24 Perbandingan kepentingan relatif *Reliability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 1

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	1	3
Pengukuran Prestasi	1		3	3	3
Seleksi	1	1/3		1	3
Evaluasi	1	1/3	1		1
Motivasi	1/3	1/3	1/3	1	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Reliability

1	Pengambilan Keputusan	,644
2	Pengukur Prestasi	1,000
3	Seleksi	,517
4	Evaluasi	,415
5	Motivasi	,268

Inconsistency = 0,06
with 0 missing judgments.

Menurut penilaian yang diberikan oleh *key informan* pertama atas perbandingan kepentingan relatif terhadap reliability sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut : perbandingan *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi dan evaluasi. *Reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian sebagai media motivasi. Kemudian key informan pertama memberikan penilaian bahwa *reliability* sistem penilaian

UNIVERSITAS TERBUKA

prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan seleksi, evaluasi dan motivasi. Selanjutnya *reliability* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan motivasi. Demikian pula dengan penilaian *key informan* terhadap *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sama penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,06) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa *reliability* sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran prestasi yaitu sebesar 1.000 dan pengambilan keputusan sebesar 0.644

Tabel 4.25 Perbandingan kepentingan relatif *Reliability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan 2

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	3	3	3
Pengukuran Prestasi	1		1	3	3
Seleksi	1/3	1		1	3
Evaluasi	1/3	1/3	1		3
Motivasi	1/3	1/3	1/3	1/3	

UNIVERSITAS TERBUKA

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Reliability

1	Pengambilan Keputusan	,339
2	Pengukur Prestasi	,272
3	Seleksi	,175
4	Evaluasi	,141
5	Motivasi	,073

Inconsistency = 0,06
with 0 missing judgments.

Berikut ini penilaian yang diberikan oleh key informan kedua atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *reliability* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi. Perbandingan *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan seleksi, evaluasi dan motivasi. Kemudian *key informan* kedua memberikan penilaian bahwa *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan motivasi. *Reliability* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan motivasi. Demikian pula dengan penilaian key informan terhadap *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai *CR* < 0,1 (*Inconsistency* = 0,06) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa *reliability* sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengambilan keputusan yaitu sebesar 0.339 dan pengukuran prestasi sebesar 0.272

Tabel 4.26 Perbandingan kepentingan relatif *Reliability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 3

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan	1	1	3	2	3
Pengukuran Prestasi	1	1	1	3	3
Seleksi	1/3	1	1	3	3
Evaluasi	½	1/3	1/3	1	3
Motivasi	1/3	1/3	1/3	1/3	1

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Reliability

1	Pengambilan Keputusan	,321
2	Pengukur Prestasi	,262
3	Seleksi	,221
4	Evaluasi	,124
5	Motivasi	,072

Inconsistency = 0,07
with 0 missing judgments.

Selanjutnya penilaian yang diberikan oleh key informan ketiga atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *reliability* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

sebagai berikut: Perbandingan *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, antara sama penting dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan seleksi dan motivasi.

Kemudian key informan ketiga memberikan penilaian bahwa *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan motivasi. *Reliability* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan motivasi. Berdasarkan penilaian key informan terhadap *reliability*, bahwa sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,07) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa *reliability* sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengambilan keputusan yaitu sebesar 0.321 dan pengukuran prestasi sebesar 0.262

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Tabel 4.27 Rata-rata Perbandingan kepentingan relatif *Reliability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	2	2	3
Pengukuran Prestasi	1		1	3	3
Seleksi	½	1		1	3
Evaluasi	½	1/3	1		2
Motivasi	1/3	1/3	1/3	1/2	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Reliability

1	Pengambilan Keputusan	,293
2	Pengukur Prestasi	,283
3	Seleksi	,198
4	Evaluasi	,145
5	Motivasi	,080

Inconsistency = 0,03
with 0 missing judgments.

Rata-rata pendapat yang diberikan oleh ketiga key informan atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *reliability* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut : perbandingan *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, dianggap antara sama penting dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan seleksi dan motivasi. *Reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian sebagai media motivasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Kemudian rata-rata ketiga key informan memberikan penilaian bahwa *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi, dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan motivasi. Selanjutnya *reliability* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan motivasi. Demikian pula dengan penilaian para key informan terhadap *reliability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap antara sama penting dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Hasil rata-rata perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,03) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten. Rekapitulasi hasil jawaban ketiga key informan berdasarkan kepentingan relatif atas sub faktor pentingnya yang dianggap paling redibel dalam suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan diperoleh hasil persentase terbesar adalah sub faktor pengambilan keputusan sebesar 0.293, sedangkan faktor pengukuran prestasi sebesar 0.283

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4. Perbandingan kepentingan relatif *Acceptability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 1

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	1	2
Pengukuran Prestasi	1		1	3	3
Seleksi	1	1		3	3
Evaluasi	1	1/3	1/3		1
Motivasi	1/2	1/3	1/3	1	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Acceptability

1	Pengambilan Keputusan	,762
2	Pengukuran Prestasi	1,000
3	Seleksi	1,000
4	Evaluasi	,432
5	Motivasi	,358

Inconsistency = 0,03
with 0 missing judgments.

Penilaian yang diberikan oleh key informan pertama atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut: perbandingan *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *acceptability* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi dan evaluasi, dianggap antara sama penting dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Disamping itu key informan pertama memberikan penilaian bahwa *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan motivasi. *Acceptability* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan motivasi. Demikian pula dengan penilaian key informan terhadap *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sama penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,03) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran prestasi dan seleksi yaitu masing-masing sebesar 1.000

Tabel 4.29 Perbandingan kepentingan relatif
Acceptability Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 2

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	1	3
Pengukuran Prestasi	1		1	3	5
Seleksi	1	1		3	3
Evaluasi	1	1/3	1/3		3
Motivasi	1/3	1/5	1/3	1/3	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Acceptability
1 Pengambilan Keputusan ,218
2 Pengukur Prestasi ,299

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

3	Seleksi	,274
4	Evaluasi	,144
5	Motivasi	,065

Inconsistency = 0,04
with 0 missing judgments.

Selanjutnya penilaian yang diberikan oleh key informan kedua atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut: perbandingan *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *acceptability* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi dan evaluasi, dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Kemudian key informan kedua memberikan penilaian bahwa *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi, sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi. *Acceptability* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan motivasi. Demikian pula dengan penilaian key informan terhadap *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sedikit penting jika dibandingkan dengan motivasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai *CR* < 0,1 (*Inconsistency* = 0,04) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran prestasi yaitu sebesar 0.299 dan sub faktor seleksi sebesar 0.274.

Tabel 4.30 Perbandingan kepentingan relatif *Acceptability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 3

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	1	3
Pengukuran Prestasi	1		1	1	5
Seleksi	1	1		1	3
Evaluasi	1	1	1		3
Motivasi	1/3	1/5	1/3	1/3	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Acceptability

1	Pengambilan Keputusan	,226
2	Pengukur Prestasi	,253
3	Seleksi	,226
4	Evaluasi	,226
5	Motivasi	,069

Inconsistency = 0,00712
with 0 missing judgments.

Penilaian yang diberikan oleh key informan ketiga atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

sebagai berikut: perbandingan *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *acceptability* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi dan evaluasi, dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Kemudian key informan kedua memberikan penilaian bahwa *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi dan evaluasi, dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi. *Acceptability* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi. Penilaian key informan terhadap *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sedikit penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,04) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran prestasi yaitu sebesar 0.253.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.31 Rata-rata Perbandingan kepentingan relatif *Acceptability* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	1	3
Pengukuran Prestasi	1		1	2	4
Seleksi	1	1		2	3
Evaluasi	1	½	½		2
Motivasi	1/3	1/4	1/3	½	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Acceptability

1	Pengambilan Keputusan	,228
2	Pengukur Prestasi	,275
3	Seleksi	,260
4	Evaluasi	,160
5	Motivasi	,077

Inconsistency = 0,01
with 0 missing judgments.

Rata-rata pendapat yang diberikan oleh ketiga key informan atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut : perbandingan *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *acceptability* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi dan evaluasi, dianggap antara sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Kemudian rata-rata ketiga key informan memberikan penilaian bahwa *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi, dianggap antara sama penting dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan dianggap antara sedikit lebih penting dan lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi. Selanjutnya *acceptability* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap antara sama penting dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan sedikit lebih penting dibandingkan dengan motivasi. Demikian pula dengan penilaian para key informan terhadap *acceptability* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap antara sama penting dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Hasil rata-rata perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,01) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten. Rekapitulasi hasil jawaban ketiga key informan berdasarkan kepentingan relatif atas sub faktor pentingnya yang dianggap paling *acceptability* dalam suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan diperoleh hasil persentase terbesar adalah sub faktor pengukuran prestasi sebesar 0.275, sedangkan faktor seleksi sebesar 0.260

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Tabel 4.32 Perbandingan kepentingan relatif *Practically* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan 1

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan	1	1	1	1	1
Pengukuran Prestasi	1	1	3	3	3
Seleksi	1	1/3	1	1	1
Evaluasi	1	1/3	1	1	1
Motivasi	1	1/3	1	1	1

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Practically

1	Pengambilan Keputusan	,532
2	Pengukur Prestasi	1,000
3	Seleksi	,402
4	Evaluasi	,402
5	Motivasi	,402

Inconsistency = 0,03
with 0 missing judgments.

Menurut penilaian yang diberikan oleh key informan pertama atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *practically* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut: perbandingan *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *practically* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi.

Kemudian key informan pertama memberikan penilaian bahwa *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan seleksi,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

evaluasi dan motivasi. *Practically* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan motivasi. Penilaian key informan terhadap *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sama penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai *CR* < 0,1 (*Inconsistency* = 0,03) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa *practically* sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran prestasi yaitu sebesar 1.000 dan sub faktor pengambilan keputusan yaitu sebesar 0.532.

Tabel 4.33 Perbandingan kepentingan relatif *Practically* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Key Informan 2

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan	1	1	1	3	1
Pengukuran Prestasi	1	1	1	3	3
Seleksi	1	1	1	1	2
Evaluasi	1/3	1/3	1	1	1
Motivasi	1	1/3	1/2	1	1

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Practically

1 Pengambilan Keputusan ,238
2 Pengukur Prestasi ,289
3 Seleksi ,216

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4	Evaluasi	,124
5	Motivasi	,133

Inconsistency = 0,05
with 0 missing judgments.

Selanjutnya menurut penilaian yang diberikan oleh key informan kedua atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *practically* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut: Perbandingan *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *practically* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi dan motivasi dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi.

Key informan kedua memberikan penilaian bahwa *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi, dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan motivasi. *Practically* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan antara sama penting dan sedikit lebih penting jika bandingkan dengan motivasi. Penilaian key informan terhadap *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sama penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,05) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks

UNIVERSITAS TERBUKA

sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa *practically* sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran prestasi yaitu sebesar 0.289 dan sub faktor pengambilan keputusan yaitu sebesar 0.238.

Tabel 4.34 Perbandingan kepentingan relatif *Practically* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Key Informan* 3

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	1	1
Pengukuran Prestasi	1		1	1	3
Seleksi	1	1		1	2
Evaluasi	1	1	1		1
Motivasi	1	1/2	1/2	1	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi
Practically

1	Pengambilan Keputusan	,194
2	Pengukur Prestasi	,249
3	Seleksi	,222
4	Evaluasi	,194
5	Motivasi	,141

Inconsistency = 0,03
with 0 missing judgments.

Penilaian yang diberikan oleh key informan ketiga atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *practically* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut: Perbandingan *practically* sistem penilaian prestasi kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *practically* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi, motivasi dan evaluasi.

Key informan ketiga memberikan penilaian bahwa *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi dan evaluasi, dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi. *Practically* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan practically sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan antara sama penting dan sedikit lebih penting jika bandingkan dengan motivasi. Penilaian key informan terhadap practically sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sama penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,03) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten dan prioritas berdasarkan hasil pembobotan dihasilkan nilai prioritas atas sub faktor terpenting bahwa practically sistem penilaian prestasi kerja adalah sub faktor pengukuran prestasi yaitu sebesar 0.249 dan sub faktor seleksi yaitu sebesar 0.222.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.35 Rata-rata Perbandingan kepentingan relatif *Practically* Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tujuan	Pengambilan Keputusan	Pengukuran Prestasi	Seleksi	Evaluasi	Motivasi
Pengambilan Keputusan		1	1	1	1
Pengukuran Prestasi	1		1	2	3
Seleksi	1	1		1	2
Evaluasi	1	½	1		1
Motivasi	1	1/3	1/2	1	

Priorities with respect to:
Goal: Sistem Penilaian Prestasi *Practically*

1	Pengambilan Keputusan	,195
2	Pengukur Prestasi	,280
3	Seleksi	,221
4	Evaluasi	,167
5	Motivasi	,137

Inconsistency = 0,03
with 0 missing judgments.

Rata-rata pendapat yang diberikan oleh ketiga key informan atas perbandingan kepentingan relatif terhadap *practically* sistem penilaian prestasi kerja untuk masing-masing sub kriteria yaitu pengambilan keputusan, pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi adalah sebagai berikut : perbandingan *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengambilan keputusan adalah sama penting dibandingkan dengan *practically* sistem penilaian kerja sebagai media pengukuran prestasi, seleksi, evaluasi dan motivasi. Kemudian rata-rata ketiga key informan memberikan penilaian bahwa practically sistem penilaian prestasi kerja sebagai media pengukuran prestasi dianggap sama penting dibandingkan dengan seleksi, dianggap antara sama penting dan sedikit

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

lebih penting jika dibandingkan dengan evaluasi dan dianggap sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Selanjutnya *practically* sistem penilaian sebagai media seleksi dianggap sama penting dibandingkan dengan *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dan antara sama penting dan sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan motivasi. Demikian pula dengan penilaian para key informan terhadap *practically* sistem penilaian prestasi kerja sebagai media evaluasi dianggap sama penting jika dibandingkan dengan motivasi.

Hasil rata-rata perhitungan di atas diperoleh nilai $CR < 0,1$ (*Inconsistency* = 0,01) maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks sub kriteria yang diberikan konsisten. Rekapitulasi hasil jawaban ketiga key informan berdasarkan kepentingan relatif atas sub faktor pentingnya yang dianggap paling *practically* dalam suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan diperoleh hasil persentase terbesar adalah sub faktor pengukuran prestasi sebesar 0.280 dan sub faktor seleksi sebesar 0.221.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. PEMBAHASAN

Sumberdaya manusia sangat penting bagi Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa, oleh karena itu Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa berupaya semaksimal mungkin untuk senantiasa meningkatkan atau setidaknya mempertahankan kinerja organisasi dan mengevaluasi kinerja individu melalui informasi yang terkumpul dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sistem penilaian prestasi kerja sehingga dapat digunakan sebagai media dalam pengambilan keputusan (tabel 4.9).

Penilaian kinerja menurut Bredrup (1995) dan Zairi (1994) yang dikutip oleh Richard S William (2003:62) adalah "*Performance management simply means the restropective collection of historical result it is likely that little useful purpose will be served from point of view of performance management.*" Yang dapat diterjemahkan bahwa penilaian kinerja adalah kumpulan informasi dari hasil-hasil terdahulu yang dapat dipergunakan dari sudut pandang manajemen kinerja. Penilaian kinerja pada umumnya menggunakan indikator-indikator yang dapat diukur dan dapat menggambarkan riwayat pekerjaan sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja yang terukur sangat sulit untuk dilaksanakan dan diterapkan dalam suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan, sebagaimana dinyatakan oleh Kasubag Tu:

> "..kendala penilaian pada bidang pekerjaan yang bersifat administratif dimana target yang diberikan bukan berupa angka-angka sehingga muncul kendala dalam memberikan penilaian terhadap hasil kerja yang diperoleh."

Pada prinsipnya kendala yang tercermin dalam sistem penilaian prestasi kerja pegawai, terjadi karena ketiadaan standar kompetensi yang dapat digunakan dalam sistem penilaian prestasi kerja pegawai Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa. Kendala untuk menilai bawahan terutama pada hal-hal yang tidak dapat diukur seperti inisiatif, kemampuan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memilih pekerjaan yang didahulukan dan kebutuhan akan bantuan orang lain (bawahan, rekan) untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Shermon, (2003:11) "*Acompetency is an underlying characteristic of a person, which enable him to deliver superior performance in given a job, role or a situation as explained.*" Yang dapat diartikan bahwa kompetensi digarisbawahi sebagai karakteristik seseorang yang dapat membantu pencapaian kinerja yang superior dalam pekerjaan, peran atau situasi yang diberikan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi memiliki dua konteks pengertian yaitu kemampuan dari individu untuk dapat bekerja efektif dalam lingkup pekerjaan yang relevan dan apa yang dibutuhkan individu untuk dapat bekerja efektif. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa menentukan kompetensi pekerjaan sangat berguna untuk membangun kinerja individu atau kelompok dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga individu dapat bekerja maksimal sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dan yang terpenting individu dapat menilai dirinya atas hasil kerja yang telah dicapainya (*self appraisal*) dimana hal ini merupakan hasil dari pengambilan keputusan yang tepat atas penempatan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya.

Hal ini terbukti berdasarkan keinginan para pegawai Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa tentang sistem penilaian yang dapat dilihat dari rata-rata sebaran data atas jawaban responden pada tabel 4.7 terkait pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang baik, idealnya dapat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

digunakan sebagai media pengukuran prestasi kerja. Artinya rancangan sistem penilaian dalam perspektif karyawan adalah mudah dipahami sehingga secara personal karyawan dapat mengukur capaian hasil berdasarkan standar kinerja perusahaan.

Disamping sebagai alat pengukuran, sistem penilaian juga harus dapat dijadikan sebagai media motivasi bagi karyawan untuk senantiasa meningkatkan kinerja personalnya. Saat ini Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa menerapkan sistem penilaian prestasi kerja berbasiskan kinerja. Pada pelaksanaannya sistem penilaian prestasi kerja dilakukan setiap hari untuk pegawai dengan posisi jabatan Honorer, Pelaksana dan Staf, mingguan untuk pegawai dengan posisi jabatan Eselon IV dan Eselon III, bulanan untuk pegawai dengan posisi jabatan Eselon II. Adapun pihak yang berhak memberikan penilaian prestasi kerja karyawan adalah atasan langsung. Hasil penilaian yang dilaporkan oleh atasan akan berdampak langsung terhadap kompensasi pihak yang dinilai.

Implementasi penilaian yang dilakukan harian, mingguan dan bulanan ini sangat baik karena dapat menghindari atau meminimalisasi kesalahan yang disebabkan oleh pengaruh kesan terakhir artinya, jika sistem penilaian dilakukan tahunan bisa saja penilai tidak mengingat sikap dan perilaku bawahan yang pada saat itu salah dan karena waktu penilaian yang cukup lama umumnya penilai hanya mengingat peristiwa terakhir bawahan.

Dalam beberapa hal penerapan sistem penilaian prestasi kerja pegawai Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa yang berkaitan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

dengan perilaku kerja seperti hadir terlambat tanpa izin, pulang lebih cepat tanpa izin, tidak masuk kerja tanpa izin, tidak melaksanakan tugas/perintah kedinasan dari atasan tanpa alasan dan tidak mengikuti apel, sudah tepat dijadikan indikator penilaian prestasi kerja yang terukur. Artinya, sistem penilaian terukur atau dapat diterjemahkan dalam bentuk numerik, dalam konteks pengukuran sebagaimana tersebut di atas pegawai dapat memahami dengan baik indikator yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja pegawai dan yang terpenting pegawai mendapatkan kejelasan hasil maupun standar yang ditetapkan sebagai indikator penilaian prestasi sebagaimana yang tersaji dalam tabel 4.11 mayoritas menjawab setuju atas butir pertanyaan nomor 11, setiap karyawan mengetahui dengan persis bahwa Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (PPKK) dapat digunakan sebagai media evaluasi sesuai dengan uraian pekerjaannya dan mayoritas menjawab setuju pada butir pertanyaan nomor 12, setiap penilai mengetahui dengan persis bahwa Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (PPKK) dapat digunakan sebagai media evaluasi sesuai uraian pekerjaan karyawan yang dinilai?.

Dengan demikian nyatalah bahwa sistem penilaian sangat memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Hal ini dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis keterkaitannya dengan kinerja pegawai. Dan untuk menjaga tanggung jawab tiap-tiap pegawai atau anggota organisasi perlu dibuatkan suatu peraturan tertulis, dimana peraturan tertulis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

tersebut diinformasikan kepada seluruh anggota organisasi sebelum dilakukan penilaian. Hal ini sesuai dengan pendapat Alewine dalam Timpe (2002) bahwa standar kerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis. Dalam kaitan patokan untuk mengukur kinerja, menurut Shermon (2003:3) bahwa penilaian kinerja haruslah mudah dimengerti oleh atasan dan atasan bahwa tanggung jawab yang dikerjakan sejalan dengan tujuan organisasi.

Pada prinsipnya implementasi sistem penilaian prestasi kerja Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa sudah memenuhi kaidah sebagaimana yang dinyatakan oleh Robbins, (1996:75) kinerja pegawai dapat dilihat dalam tiga kriteria yaitu : 1) Hasil-hasil tugas individu. Penilaian kinerja di dalam Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa sebagaimana tersebut di atas dilakukan pihak atasan terhadap kinerja bawahan berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, walaupun terkadang tolak ukur yang diberikan masih terlalu abstrak artinya sulit diterjemahkan dalam operasionalisasi pekerjaan dan pengukurannya. 2) Prilaku. Sebagai organsasi tentu keanekaragaman sikap dan prilaku di dalam BPIAT Wanayasa sangat bervariatif dan untuk menjaga keselarasan Balai Pengembangan Ikan Air Tawar Wanayasa mengharuskan setiap pegawainya memiliki perilaku yang baik dan benar sebagaimana disebutkan di atas yaitu datang tepat waktu, bekerja sesuai prosedur dan lain sebagainya. 3) Ciri atau sifat pegawai pada umumnya dan berlangsung lama. Setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik dari bidang usaha yang dijalankannya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

sehingga kebijakan terkait pengembangan sumberdaya manusia yang diterapkan oleh BPIAT Wanayasa berbeda dengan badan usaha lain yang tidak sejenis.

Tujuan pokok sistem penilaian prestasi kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkaitan dengan prilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin valid dan akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja karyawan maka semakin besar berpotensi sebagai media pengambilan keputusan yang baik dan benar.

Mengutip pendapat Hasibuan (1994), menyatakan tujuan penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan dalam melakukan promosi, demosi, pemberhentian karyawan, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan dapat berhasil dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam unit pembenihan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya dapat mengetahui minat serta kebutuhan-kebutuhan para bawahannya.
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan di masa lalu dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria untuk menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengindentifikasi kelemahan-kelemahan karyawan sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan agar dapat diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau untuk mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Penilaian kinerja merupakan hal yang mendasar dan sangat berarti bagi pihak-pihak terkait seperti pegawai yang diberikan penilaian, pihak yang melakukan penilaian dan organisasi. Hasil wawancara dengan salah seorang pegawai diketahui bahwa pada prinsipnya setiap pegawai menginginkan pekerjaan dan kompetensinya dinilai secara akurat. Dengan demikian pengukuran kinerja harus jelas sesuai kebutuhan dan penilai (atasan) diharapkan melakukan penilaian dalam tata cara yang sistematis dan dapat dipercaya (*reliable*).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Pengembangan sistem penilaian prestasi yang akurat, handal dan dapat dipercaya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pembuatan kebijakan dari atasan pada lini tertentu adalah kunci keberhasilan implementasi sistem penilaian prestasi yang efektif. Para atasan pada lini tertentu dituntut untuk dapat senantiasa mengkomunikasikan standar kinerja, memberikan *feedback*, *coaching* dan menilai kinerjanya secara efektif.

Berdasarkan deskripsi pada sub bab di atas dapat dinyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem penilaian prestasi kerja karyawan di BPIAT Wanayasa adalah sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang memenuhi prinsip-prisip seperti *relevance, sensitivity, reliability, acceptability* dan *practically.*

Sistem penilaian prestasi kerja dapat dikatakan *relevance* jika faktor-faktor yang diukur terkait dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan. Sistem penilaian prestasi kerja dapat dikatakan *sensitivity* jika sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang digunakan cukup peka membedakan pegawai berprestasi dan tidak berprestasi. Sistem penilaian prestasi kerja dapat dikatakan *reliability* jika dapat diandalkan dan dipercaya serta menggunakan tolak ukur yang obyektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil. Sistem penilaian prestasi kerja dapat dikatakan *acceptability* jika mudah dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan Sistem penilaian prestasi kerja dapat dikatakan *practically* jika instrumen penilaian yang digunakan mudah digunakan dan dimengerti.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

Implementasi sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan BPIAT Wanayasa adalah suatu sistem penilaian prestasi kerja yang efektif dan terfokus pada hasil kerja yang secara langsung terkait dengan misi dan visi serta tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian di atas, bahwa untuk merancang sistem penilaian prestasi kerja yang efektif faktor yang harus menjadi perhatian pengelola BPBIAT Wanayasa adalah sistem penilaian kinerja yang memenuhi prinsip-prinsip *relevance, sensitivity, reliability, acceptability* dan *practically*.

Prioritas alternatif penilaian prestasi kerja yang objektif bagi karyawan BPBIAT Wanayasa jika mengacu pada hasil perbandingan kepentingan relatif sistem penilaian prestasi kerja karyawan dari ketiga key informan atas faktor-faktor penunjang yang dibutuhkan dalam perancangan sistem penilaian prestasi kerja karyawan yaitu faktor *sensitivity* dan *relevance*. Artinya dalam perancangan sistem penilaian prestasi kerja yang obyektif dan dapat diterima oleh seluruh pegawai yang terlibat dalam organisasi faktor utama yang harus diperhatikan *sensitivity* suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan yaitu sistem penilaian tersebut harus cukup peka sebagai pengukuran prestasi, pengambilan keputusan dan seleksi. Kemudian *relevance* suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan dimana sistem penilaian harus dapat mengukur kompetensi terkait dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan, sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai media pengambilan keputusan dan sebagai media pengukuran prestasi karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan pada bab sebelumnya diketahui bahwa pada prinsipnya sistem penilaian prestasi mengarah pada pencapaian tujuan yang diharapkan yaitu peningkatan kinerja individu maupun kelompok. Ini dibuktikan dari sebaran data jawaban responden yaitu rata-rata responden memberikan jawaban setuju atas pernyataan bahwa sistem penilaian yang ada dapat meningkatkan motivasi bekerja (tabel 4.8) dimana hal ini berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian yang dapat dipercaya sebagai alat ukur kinerja (tabel 4.7) dan media seleksi (tabel 4.10).
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem penilaian prestasi kerja karyawan di Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa adalah sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang telah memenuhi prinsip-prinsip seperti *relevance* jika faktor-faktor yang diukur terkait dengan lingkup tugas, *sensitivity* jika sistem penilaian prestasi yang digunakan cukup peka membedakan pegawai berprestasi dan tidak berprestasi, *reliability* atau dapat diandalkan dan dipercaya dengan menggunakan tolak ukur yang obyektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil, *acceptability* atau dimengerti dan diterima

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

karyawan penilai maupun yang dinilai dan *practically* jika instrumen penilaian yang digunakan mudah digunakan dan dimengerti

3. Mengacu pada hasil perbandingan kepentingan relatif sistem penilaian prestasi kerja karyawan dari ketiga key informan dalam perancangan sistem penilaian prestasi kerja karyawan yaitu memprioritaskan faktor *sensitivity* dan *relevance* dalam perumusan dan perancangan sistem penilaian prestasi. Faktor utama yang harus diperhatikan adalah *sensitivity* yaitu kepekaan sistem penilaian sebagai pengukuran prestasi, pengambilan keputusan dan seleksi. Kedua relevance dimana sistem penilaian harus dapat mengukur kompetensi terkait lingkup tugas karyawan, sebagai media pengambilan keputusan dan sebagai media pengukuran prestasi karyawan.

B. Saran

1. Guna meningkatkan kinerja individu, baiknya Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa lebih memperhatikan kompetensi setiap karyawannya melalui upaya perancangan metode pendidikan dan pelatihan yang sesuai kebutuhan riil, sehingga kemampuan teknis setiap karyawan unit operasional meningkat. Dimana hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas kerja individu yang berdampak pada efisiensi dan sudah tentu produktivitas kerja meningkat;
2. Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa perlu meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40906.pdf

implementasi sistem penilaian prestasi kerja karyawan seperti *relevance* jika faktor-faktor yang diukur terkait dengan lingkup tugas, *sensitivity* jika sistem penilaian prestasi yang digunakan cukup peka membedakan pegawai berprestasi dan tidak berprestasi, *reliability* atau dapat diandalkan dan dipercaya dengan menggunakan tolak ukur yang obyektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil, *acceptability* atau dimengerti dan diterima karyawan penilai maupun yang dinilai dan *practically* jika instrumen penilaian yang digunakan mudah digunakan dan dimengerti;

3. Sebagai media Penilaian Prestasi Kerja yang dapat menginventarisasi semua informasi yang diperlukan sehingga dapat dijadikan dasar dalam membuat dan mengambil keputusan tentang pemberian promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan karyawan. Baiknya, Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa lebih kreatif dalam merancang sistem penilaian yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pelaksanaan kerja karyawan yang tidak dilandasi oleh motivasi dan dukungan organisasi akan berdampak pada peningkatan stress kerja karyawan. Untuk itu, Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa sejatinya tidak hanya menuntut produktivitas yang tinggi kepada setiap karyawannya namun juga harus memperhatikan serta memenuhi harapan dan keinginan karyawan sebagai imbal jasa yang diberikan karyawan kepada Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Anonymous, (2012). Profil Balai Pengembangan Benih Ikan Air Tawar Wanayasa. Kabupaten Purwakarta. Propinsi Jawa Barat.

Arep, I, T. (2004). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta. Universitas Trisakti.

Elizur, Dov. (1991). Evaluasi Pekerjaan Sebuah Ancangan Sistematik. Institut Pendidikan dan Pembinaan Manajemen. Jakarta. PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Flippo, Edwin B. (1996). Manajemen Personalia (terjemahan). Jakarta. Penerbit Erlangga.

Handoko, T. Hanni. (1994). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu.S.P. (1994). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Edisi Revisi. Bumi Aksara.

Koranti, Komsi. (1995). Analisis Sistem Penilaian Prestasi Kerja Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perum Sang Hyang Seri, Jakarta. Tesis. Tidak Dipublikasikan. MMA-IPB. Sekolah Pasca Sarjana IPB. Bogor.

Keputusan Gubernur Nomor 841/Kep.966-Org/2009. Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan dan kompensasi Uang Makan.

Mangkuprawira, Sjafri. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta. Ghalia Indonesia.

Nasir, M. (1983). Metode Penelitian. Cetakan Kelima Agustus 2003. Jakarta: Ghalia Indonesia

Nawawi, Hadari. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Jakarta. Gadjah Mada University Press.

Nindyasari, Koes Ardani. (2002). Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir Karyawan PT. Asuransi Bosowa Periskop. Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Jakarta. Fakultas Ekonomi. Universitas Trisakti.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 1. FORMULIR PENGUKURAN KINERJA DAN PERHITUNGAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEAWAI NEGERI SIPIL PROVINSI JAWA BARAT

Bulan.....Tahun 2010 Instansi :.....

No	PEJABAT YANG MENILAI		PEJABAT YANG DINILAI	
	Nama	:	Nama	:
	NIP	:	NIP	:
	Pangkat/Gol/Ruang	:	Pangkat/Gol/Ruang	:
	Jabatan	:	Jabatan	:
	Unit Kerja	:	Unit Kerja	:
	Tugas pokok pejabat yang dinilai:	:		

A. PERILAKU KERJA

No	ASPEK YANG DINILAI	PROPORSIONAL POTONGAN TAMBAHAN PENGHASILAN BERBASIS KINERJA					Nilai	
1	Hadir terlambat tanpa izin	0 kali dalam satu bulan	0 %	1-5 kali dalam satu bulan	2,5 %	Diatas 5 kali dalam satu bulan	5 %	
2	Pulang lebih cepat tanpa izin	0 kali dalam satu bulan	0 %	1-5 kali dalam satu bulan	2,5 %	Diatas 5 kali dalam satu bulan	5 %	
3	Tidak masuk kerja tanpa izin	0 kali dalam satu bulan	0 %	1-5 kali dalam satu bulan	10 %	Diatas 5 kali dalam satu bulan	20 %	
4	Tidak melaksanakan tugas/perintah Kedinasan dari atasan tanpa alasan	0 kali dalam satu bulan	0 %	1-5 kali dalam satu bulan	10 %	Diatas 5 kali dalam satu bulan	20 %	
5	Dikenai sangsi sesuai PP No. 30 tahun 1980	Tidak mendapat teguran lisan maupun tertulis	0 %	Endapat teguran lisan	25 %	Mendapat teguran tertulis	50 %	
	Jumlah Proporsi TP							

Cara pengisian:

- Contreng pada kotak nilai yang tersedia (Kolom yang digelapkan) sesuai perilaku yang ditunjukan oleh PNS yang dinilai, kemudian tulis angka proporsi potongan pada kolom nilai
- Jika PNS yang dinilai dikenai sangsi sesuai PP nO 30 Tahun 1980 (mendapat teguran tertulis) , maka aspek no 4 tidak diperhitungkan lagi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. PRESTASI KERJA

No.	ASPEK YANG DINILAI		PROPORSI POTONGAN TAMBAHAN PENGHASILAN									NILAI
1	KULAITAS PEKERJAAN Ketpatan hasil kerja dari segi konten,serta penyajian, dan waktu penyelesaian	0 %	Mampu menampilkan hasil kerja yang berbeda/kreatif, tanpa koreksi, rapih dan menarik/inovatif	3 %	Tugas dapat diselesaikan tanpa koreksi, dengan waktu penyelesaian yang lebih cepat dari rata-rata pejabat yang lain atau dari tengat yang diberikan	5	Tugas dapat diselesaikan tanpa koreksi, dengan waktu penyelesaian yang wajar sama dengan rata-rata pejabat yang lain	8 %	Tugas dpat diselesaikan dengan beberapa koreksi dengan waktu penyelesaian yang wajar sama dengan rata-rata pejabat yang lain	10 %	Tugas dapat diselesaikan denganbanyak koreksi dengan waktu	
2	Kerjasama dan relasi sosial Kemampuan bekerjasama dan membangun relasi	0 %	Dibutiuhkan dan diinginkan kehadirannya karena kemampuan, kerjasama dan hubungan sosialnya yang baik	3 %	Mampu bekerjasama dan mendapat penilaian positip daripejabat lain dan bawahannya	5 %	Mampu bekerjasama dan mampu berperilaku sesuai norma organisasi	8 %	Cukup mampu bekerjasama dan cukup mampu berperilaku sesuai norma organisasi	10 %	Kurang mampu bekerjasama dan kurang mampu berperilaku sesuai norma organisasi	
3	Inisiatif Kemampuan mengerjakan tugas Tambahan yang diperlukan, mampu menyampaikan usul yang relevan	0 %	Mengerjakan tugas tambahan yang diperlukan atas inisiatif sendiri dan selalu menyampaikan usul atau masukan	3 %	Mengerjakan tugas tamnbahan yang diperlukan atas inisiatif sendiri dan mampu memberikan usul atau masukan ketika diminta	5 %	Mengerjakan tugas tambahan yang diperlukan atas inisiatif sendiri, setelah minta petunjuk terlebih dahulu	8 %	Mengerjakan tugas tambahan yang diperlukan jika diminta/diperintahkan tidak mampu mengajukan usul atau masukan sekalipun diminta	10 %	Bekerja hanya sesuai perintah tergantung tugas yang diberukan, tidak pernah mengutarakan usul sekalipun diminta	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

			baik yang diminta amupun tidak diminta									
4	Menetukan prioritas	0 %		3 %		5 %		8 %		10 %		
	Kemampuan memilih pekerjaan yang didahuhukan, mengerti pekerjaan rahasia		Mendahulukan pekerjaan yang penting, dapat mengerjakan pekerjaan yang bersifat segera dan mengerti aspek kerahasiaan tanpa harus diarahkan		Mendahulukan pekerjaan yang penting dapat mengerjakan pekerjaan yang bersifat segera dan mengerti aspek kerahasiaan dengan satu kali arahan		Dapat menyelesaikan pekerjaan yang bersifat segera dengan pengewasan dan arahan yang cukup, kurang mengerti aspek kerahasiaan		Beberapa kali meninggalkan pekerjaan yang harus segera selesai dan beberapa kali mengabaikan aspek kerahasiaan		Cenderung meninggalkan gerjakan pekerjaan yang kurang penting, meninggalkan tugas yang harus segera diselesai, tidak mengerti pekerjaan yang bersifat rahasia	
5	Keburtuhan Dukungan Bawahan	0 %	Dapat menyelesaikan tugas dengan paripurna meskipun dalam kondisi tidak mendapat bantuan bawahan atau rekan	3 %	Dapat menyelesaikan tugas dalam kondisi tidak mendapat dukungan bawahan atau rekan meskipun hasil kerja perlu perbaikan	5 %	Kurang mampu Menyelesaikan tugas jika tidak dibantu bawahan atau rekan	8 %	Menunggu hasil kerja bawahan/orang lain serta minta didampingi bawahan/orang lain untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu	10 %	Selalu menunggu hasil kerja bawahan/orang lain, selalu minta didampingi bawahan/orang lain untuk menyelesaikan tugas meskipun	
	Kebutuhan akan bantuan orang lain (bawahan, rekan) untuk menyelesaikan suatu pekerjaan											

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

											yang sederhana	

JUMLAH TOTAL PperbulanROPORDSI POTONGAN TAMBAHAN PENGHASILAN
JUMLAH PROPORSI POTONGAN Tpaspek perilaku A :.....%
Jumlah Proporsi Potongan TP aspek perilaku B : :.....%

Jumlah total proporsi potongan TP :.....%

JUMLAH TAMBAHAN PENGHASILAN YANG DIBAYARKAN

Jmlh TP maksimal	Rp,- (TP Maksimal)			
Jml TP yang dibayarkan langsung	80 % x TP Maksimal	= Rp,-		
Jml TP yang dibayarkan berbasis kinerja	20 % x TP Maksimal	= Rp,-	X ..... % (Jml proporsi potongan)	=Rp,-
Tanda tangan pejabat yang menilai	:	Tanda tangan pejabat yang dinilai	:	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2. FORM PENILAIAN PRESTASI KERJA PERILAKU KERJA UNTUK PEJABAT TENAGA FUNGSIONAL/PEJABAT TTT

No	ASPEK YANG DINILAI	PROPORSIONAL POTONGAN TAMBAHAN PENGHASILAN BERBASIS KINERJA					Nilai	
1	Hadir terlambat tanpa izin	0 kali dalam satu bulan	0 %	1-5 kali dalam satu bulan	5 %	Diatas 5 kali dalam satu bulan	10 %	
2	Pulang lebih cepat tanpa izin	0 kali dalam satu bulan	0 %	1-5 kali dalam satu bulan	5%	Diatas 5 kali dalam satu bulan	10 %	
3	Tidak masuk kerja tanpa izin	0 kali dalam satu bulan	0 %	1-5 kali dalam satu bulan	20 %	Diatas 5 kali dalam satu bulan	40 %	
4	Tidak melaksanakan tugas/perintah Kedinasan dari atasan tanpa alasan	0 kali dalam satu bulan	0 %	1-5 kali dalam satu bulan	20 %	Diatas 5 kali dalam satu bulan	40 %	
5	Dikenai sangsi sesuai PP No. 30 tahun 1980	Tidak mendapat teguran lisan maupun tertulis	0 %	Endapat teguran lisan	50 %	Mendapat teguran tertulis	100 %	
	Jumlah Proporsi TP							

Cara pengisian:

- Contreng pada kotak nilai yang tersedia (Kolom yang digelapkan) sesuai perilaku yang ditunjukan oleh PNS yang dinilai, kemudian tulis angka proporsi potongan pada kolom nilai
- Jika PNS yang dinilai dikenai sangsi sesuai PP nO 30 Tahun 1980 (mendapat teguran tertulis) , maka aspek no 4 tidak diperhitungkan lagi

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40906.pdf

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

BIODATA

Nama	:	Ali sujoko
NIM	:	015 550 991
Tempat dan Tanggal Lahir	:	Yogyakarta, 7 April 1960
Registrasi Pertama	:	2008.1
Riwayat Pendidikan	:	

1. SDN Jetis Yogyakarta tahun 1975
2. SMPK Yogyakarta tahun 1978
3. SPP Yogyakarta tahun 1981
4. AUP Jakarta tahun 1984
5. Universitas Dr. Soetomo Surabaya tahun 2002

Riwayat Pekerjaan :

1. Pegawai Teknisi Brachis water Aquaculture Development Proyect Tahun 1986-1991
2. Pegawai Teknisi di PT Sarana Boga Agung Jakarta Tahun 1992-2004
3. Staff di Direktorat Perbenihan, Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya Ragunan Jakarta Selatan Tahun 2005 sampai sekarang

Alamat Rumah	:	Jln. R.Saleh Gg. Alhidayah No.41 C Sukmajaya, Depok Jawa Barat.
Telp.		021 77827749
Email		ali_sujoko@yahoo.co.uk

Jakarta, 2012

Ali sujoko
NIM 015 550 991

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka