

**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI  
UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH PUSAT  
KESEHATAN MASYARAKAT BULUSPESANTREN II  
KECAMATAN BULUSPESANTREN  
KABUPATEN KEBUMEN**

**Tesis**



**Diajukan oleh  
HERDIYANTO  
172903838**

**Kepada  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2019**

**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI  
UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH PUSAT  
KESEHATAN MASYARAKAT BULUSPESANTREN II  
KECAMATAN BULUSPESANTREN  
KABUPATEN KEBUMEN**

**Tesis**

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



**Diajukan oleh  
HERDIYANTO  
172903838**

**Kepada  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2019**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI  
UNIT PELAYANAN TEKNIS PUSAT KESEHATAN  
MASYARAKAT BULUSPESANTREN II  
KECAMATAN BULUSPESANTREN  
KABUPATEN KEBUMEN**

Diajukan Oleh

**Herdiyanto**

**NIM : 172903838**

Tesis ini telah disetujui

Pada tanggal 22 September 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Wahyu Widayat, M.Ec.

Nur Widiastuti, SE.M.Si.

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, 22 September 2019

Mengetahui

Program Magister Manajemen  
STIE Widya Wiwaha Yogyakarta  
Direktur

Drs John Suprihanto, MIM.Ph.D.

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 22 September 2019

Herdiyanto

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT yang memberikan kenikmatan dan karunia-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan lancar tanpa ada kendala yang berarti.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian dari persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen dari STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. terselesaikannya Tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan pengarahan dari berbagai pihak. Untuk itu, disampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Wahyu Widayat, M, Ec. selaku pembimbing I dan Ibu Nur Widiastuti, SE. M. Si. selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulisan tesis ini dapat kami susun.
2. Ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Seluruh dosen Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, yang telah memberikan tambahan ilmu, wawasan, dan pengalaman kepada kami;
5. Penyelenggara dan para tenaga administrasi Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan pelayanan optimal kepada kami sehingga memperlancar penulisan tesis ini;
6. Kepala UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kabupaten Kebumen beserta karyawan, yang telah membantu penelitian ini;
7. Teman-teman mahasiswa Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang selalu memberikan motivasi;
8. Kepada kedua orang tua yang telah mendoakan dan memberikan restu setiap saat tanpa lelah demi kesuksesan anak tercintanya.
9. Trimakasih yang tak terhingga kepada istri tercinta dan kedua anak saya Chandra Julian Noorhidayat Dan Daffa Yufan Rezafahlevi yang telah memberikan ijin dan keiklasannya atas berkurangnya waktu kebersamaan

di dalam keluarga dan dukungan moril maupun materiil yang mungkin tidak dapat tergantikan dalam hidup ini

10. Semua pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini.

Disadari bahwa penulisan tesis ini mungkin masih jauh dari kesempurnaan, meskipun demikian diharapkan semoga tesis ini bermanfaat bagi saya pribadi khususnya dan pembaca umumnya.

Yogyakarta, 22 September 2019

Herdiyanto

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
INTISARI .....	viii
BAB I PENDAHULUAN	
Latar Belakang Masalah.....	1
1.1. Perumusan Masalah .....	5
1.2. Pertanyaan Peneitian.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.2. Penilaian Kinerja Pegawai .....	8
2.3. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja.....	12
2.4. Dasar Penilaian .....	15
2.5. Hambatan dalam Penilaian Kinerja.....	17
2.6. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).....	18
2.7. Tinjauan tentang Puskesmas .....	19
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Rancangan Penelitian.....	23
3.2. Definisi Operasional Variabel .....	23
3.3. Pedoman wawancara.....	24
3.4. Sumber Data .....	25
3.5. Prosedur Pengumpulan Data .....	25

3.6. Analisa Data.....	30
3.7. Hasil Wawancara.....	30
3.8. Validitas Data.. ..	25

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data.....	29
4.2. Pembahasan.....	44

#### BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan .....	56
5.2. Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA .....	58

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**



## INTISARI

**Herdiyanto.** 172903838. *Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Teknis Daerah Pusat Kesehatan Masyarakat Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen.* Tesis. Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Tahun 2018/2019.

Penelitian ini bertujuan untuk membuat rencana untuk memperbaiki pelaksanaan penilaian kinerja pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen tahun 2018/2019.

Penelitian ini dilakukan terhadap Kepala Puskesmas dan Pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen. Jenis penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Validitas data pada penelitian ini menggunakan triangulasi data dan triangulasi metode.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen telah melaksanakan penilaian kinerja pegawai, namun belum berjalan dengan baik karena penilaian kinerja kurang objektif dan kurang adanya komunikasi antara Kepala Puskesmas sebagai manager Puskesmas dengan pegawai. Upaya untuk memperbaiki pelaksanaan penilaian kinerja pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen adalah dengan melakukan pemeriksaan ulang hasil penilaian dan menciptakan komunikasi yang lebih baik antara Kepala Puskesmas sebagai manager Puskesmas dengan pegawai. Hendaknya pimpinan (Kepala Puskesmas) mengupayakan kegiatan *workshop* tentang motivasi prestasi kerja di UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen agar pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja, Sasaran Kinerja Pegawai, UPTD Puskesmas Bulus Pesantren II

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pembangunan Nasional dilaksanakan dalam rangka membangun manusia Indonesia seutuhnya dan seluruhnya. Membangun manusia Indonesia seutuhnya mengandung maksud bahwa pembangunan manusia Indonesia dilaksanakan secara utuh yang meliputi jasmani dan rohani. Sedangkan membangun masyarakat Indonesia seluruhnya mengandung maksud bahwa masyarakat yang dibangun bukan hanya masyarakat tertentu saja melainkan seluruh masyarakat Indonesia tanpa memandang suku, agama dan ras.

Menyadari bahwa tercapainya tujuan pembangunan nasional merupakan kehendak dari seluruh rakyat Indonesia dan dalam rangka menghadapi makin ketatnya persaingan bebas pada era globalisasi, upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan semaksimal mungkin. Dalam hal ini peranan keberhasilan pembangunan kesehatan sangat menentukan. Penduduk yang sehat bukan saja akan menunjang keberhasilan program pendidikan, tetapi juga mendorong peningkatan produktifitas dan pendapatan penduduk. Untuk mempercepat keberhasilan pembangunan kesehatan tersebut diperlukan kebijakan pembangunan kesehatan yang lebih dinamis dan proaktif dengan melibatkan semua sektor terkait, pemerintah, swasta dan masyarakat.

Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan merupakan penunjang keberhasilan pelaksanaan program kesehatan nasional di Indonesia. Puskesmas berada pada tingkat dasar dalam organisasi kesehatan. Tenaga kesehatan bekerja sama untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan di Puskesmas. Keberhasilan pencapaian Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Republik Indonesia akan sangat dipengaruhi oleh penataan dan pengelolaan tenaga dalam melaksanakan kegiatan pokok puskesmas (Sulaeman, 2009).

Hal ini sesuai dengan Kepmenkes No. 857/2009 dan Permenkes No.75/2014 yang menjelaskan bahwa dalam sub sistem upaya kesehatan menempatkan puskesmas sebagai garda terdepan layanan kesehatan tingkat dasar. Puskesmas mempunyai peran yang sangat strategis sebagai institusi pelaksana teknis, sehingga dituntut memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan primer melalui peningkatan kinerja sumber daya manusianya.

Kinerja tenaga kesehatan meliputi dokter, perawat, bidan, gizi, farmasi, serta komponen lainnya yang berada di lingkungan puskesmas sangat penting untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan tujuan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Puskesmas membutuhkan pegawai yang bersemangat serta tim kerja yang terarah dan terpadu untuk menghasilkan prestasi kerja terbaik (Depkes, 2000).

Kinerja diistilahkan sebagai prestasi kerja (*job performance*), dalam arti yang lebih luas yaitu hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan ketepatan

waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Hampir semua pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam bekerja (Mangkunegara, 2010).

Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya faktor kepemimpinan, faktor pribadi meliputi motivasi, disiplin dan keterampilan, faktor sistem dan faktor situasional atau lingkungan kerja (Armstrong dan Baron, 1998). Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan puas dengan pekerjaannya, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan kinerja (Sedarmayanti, 2011).

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

Penilaian kinerja di UPTD Puskesmas Buluspesantren selain menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), juga lebih memfokuskan pada

unsur-unsur penilaian secara informal, yang digunakan untuk pelaksanaan penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu. Penilaian meliputi berbagai hal, seperti: prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang pekerjaan yang dijabatinya. Berdasarkan hasil pengamatan selama ini penilaian kinerja pegawai belum berjalan dengan baik, diantaranya penilaian masih bersifat subjektif. Pengaruh situasional personal Kepala Puskesmas masih besar. Contohnya ketika seorang pegawai puskesmas memiliki kedekatan personal atau berhubungan baik dengan Kepala Puskesmas, maka hasil penilaiannya baik, sedangkan yang sebaliknya, hasil penilaiannya kurang baik. Penilaian sering diarahkan pada ciri-ciri kepribadian atau karakter seseorang bukan diarahkan pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya. *Feed back* dan masukan yang diberikan oleh atasan tentang seseorang sering kali tidak mendorong orang tersebut untuk berprestasi lebih baik, tetapi cenderung membuat sakit hati dan akibatnya cenderung berprestasi yang lebih buruk. Untuk itu, diperlukan penilaian kinerja pegawai yang objektif dan berstandar agar kualitas pelayanan dapat optimal.

Dari penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa penilaian terhadap kinerja pegawai memiliki banyak manfaat dan faedah, maka penelitian tentang Penilaian Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen Tahun 2018/2019 penting untuk dilaksanakan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: pelaksanaan penilaian kinerja pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen tahun 2018/2019 belum berjalan dengan baik. Dilakukan satu tahun satu kali pada bulan Desember, masih bersifat subyektif atau dipengaruhi situasional personal Kepala Puskesmas, Kurang komunikasi dan belum dilakukan pemeriksaan ulang terhadap hasil penilaian.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berhubungan dengan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan sebagai berikut :

Bagaimana upaya untuk memperbaiki pelaksanaan penilaian kinerja pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen tahun 2018/2019?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian ini maka tujuan diadakannya penelitian ini untuk :

Membuat rencana untuk memperbaiki pelaksanaan penilaian kinerja pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen tahun 2018/2019.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat secara umum hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja

pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen tahun 2018/2019.

Manfaat lain dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Untuk menambah wawasan di bidang penilaian kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Dapat digunakan untuk bahan masukan dan evaluasi mengenai pelaksanaan kinerja pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Kabupaten Kebumen tahun 2018/2019.

STIE Widya Wiyaha  
Jangan Plagiat

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016 : 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Selanjutnya menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013:6), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang- orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Adapun menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:10), “MSDM adalah



ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

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

## 2.2. Penilaian Kinerja Pegawai

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

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

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

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

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

Menurut A.W. Wiidjaja dalam buku Administrasi Kepegawaian (1995:15) “Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)”. Dari rumusan di atas, dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah tenaga kerja manusia yang menjadi anggota suatu organisasi, mempunyai wewenang dalam suatu jabatan tertentu yang bertanggungjawab akan sebuah tugas untuk mencapai tujuan (organisasi), dan berhak mendapatkan balas jasa/imbalan kompensasi atas

jasanya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (2000:67) mengemukakan pegawai sebagai berikut "Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri dalam bukunya *Performance Appraisal*. (2005:17) "Pada hakikatnya kinerja pegawai merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu". Sedangkan Veithzal Rivai (2006:309) mengatakan bahwa "Kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pemaparan di atas pula, maka dapat dikatakan bahwa kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai selama periode waktu yang telah ditentukan organisasi.

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

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

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

memungkinkan organisasi meningkatkan kinerjanya. (Menurut Sondang P. Siagian, 2003:41).

### **2.3. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja**

Veithzal Rizal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:19-21) juga mengemukakan bahwa ruang lingkup penilaian kinerja juga terdiri dari: *Who* (siapa); *What* (apa yang harus dinilai); *Why* (mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan); *When* (kapan); *Where* (dimana); *How* (bagaimana).

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

#### 2.3.1. *Who* (siapa)

Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini:

##### 2.3.1.1. Siapa yang harus dinilai

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

##### 2.3.1.2. Siapa yang harus menilai

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

#### 2.3.2. *What* (apa yang harus dinilai)

Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini:

##### 2.3.2.1. Objek atau materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan, sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja

(atau disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan)

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

2.3.3. *Why* (mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan) Hal ini digunakan untuk:

2.3.3.1. Memelihara potensi kerja

2.3.3.2. Menentukan kebutuhan pelatihan

2.3.3.3. Dasar untuk pengembangan karier

2.3.3.4. Dasar untuk promosi jabatan

2.3.4. *When* (kapan)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

2.3.4.1. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap hari, minggu, bulan, triwulan, semester atau setiap tahun.

2.3.4.2. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus-menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

2.3.5. *Where* (di mana)

Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua tempat berikut ini:

2.3.5.1. Di tempat kerja (on the job evaluation)

2.3.5.2. Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam

lingkungan perusahaan itu.

2.3.5.3. Di luar tempat kerja (*off the job evaluation*)

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

2.3.6. *How* (bagaimana)

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

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

- 1) *What* (apa) yang dinilai
- 2) *Why* (kenapa) dinilai
- 3) *Where* (di mana) penilaian dilakukan
- 4) *When* (kapan) penilaian dilakukan
- 5) *Who* (siapa) yang akan dinilai
- 6) *How* (bagaimana) menilainya

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

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

## 2.4. Dasar Penilaian

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

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

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

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

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

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

2.3.7. Istimewa. Seseorang sangat berhasil pada kriteria pekerjaan sehingga



catatan khusus harus dibuat. Dibandingkan dengan standar yang umum dan seluruh departemen, peringkat kinerja ini adalah 10 % teratas.

- 2.3.8. Sangat baik. Kinerja pada tingkat ini adalah kinerja yang lebih baik dari rata-rata di dalam unit, dengan menggunakan standar yang umum dan hasil dari unit itu.
- 2.3.9. Memuaskan. Kinerja pada tingkat ini adalah pada batas atau sedikit di atas standar minimal. Tingkat kinerja ini adalah yang diharapkan dari seseorang yang sudah sangat berpengalaman dan sangat kompeten.
- 2.3.10. Rata-rata. Kinerja berada sedikit di bawah standar minimal dari dimensi pekerjaan. Namun demikian, tampaknya ada potensi untuk meningkatkan penilaian dalam jangka waktu yang masuk akal.
- 2.3.11. Tidak memuaskan. Kinerja pada tingkat ini adalah di bawah standar yang diterima, dan ada pertanyaan serius tentang apakah orang ini mampu meningkatkan diri untuk memenuhi standar minimal. (Robert L. Mathis dan John H. Jack son, 2002:80).

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

## 2.5. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

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

### 1) Hambatan Hukum

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

### 2) Hambatan Norma Sosial

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

### 3) Hambatan Politis

Suatu sistem penilaian kinerja mempunyai kekuasaan yang sah untuk mempengaruhi pemegang jabatan. Karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi menilai karyawan yang jabatannya lebih rendah. Selain itu, penilaian mengarah pada konsekuensi formal seperti adanya penghargaan berbentuk uang, promosi dan pemecatan serta adanya konsekuensi informal berbentuk kritik dan hak-hak istimewa tertentu. Konsekuensi seperti ini biasanya diakui mempengaruhi orang yang dinilai, tetapi hasil

penilaian juga mempunyai konsekuensi bagi organisasi dan penilai. Jika penilaian dicampuradukkan dengan kepentingan penilai terhadap konsekuensi bagi dirinya, maka yang digunakan sebagai hasil tindakan pada masa mendatang adalah informasi menyimpang

#### 4) Hambatan Pribadi

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

- a) Penilaian kinerja menuntut terlalu banyak kesibukan
  - b) Penilaian kinerja dilakukan oleh berbagai atasan dengan berbagai standar yang berbeda.
  - c) Keengganan menilai yang sebenarnya, terutama apabila yang dinilai adalah penilaian negatif.
  - d) Penilaian sering diarahkan pada ciri-ciri kepribadian atau karakter seseorang bukan pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.
  - e) Kurangnya komunikasi sehingga menimbulkan ketegangan karena karyawan dan atasan kurang setuju dengan standar penilaian yang digunakan.
  - f) Validitas (keabsahan) penilaian sering dikurangi karena adanya resistensi untuk menilai bawahan. Akibatnya, penilaian jatuh pada rata-rata atau sedang meskipun kenyataannya kurang memuaskan.
  - g) *Feed back* tentang seseorang sering tidak mendorong seseorang/karyawan berprestasi lebih baik, tetapi cenderung membuat sakit hati dan akibatnya berprestasi lebih buruk.
  - h) Bila dalam penilaian digunakan wawancara, atasan cenderung sebagai hakim, harusnya lebih sebagai konsultan dan pelatih.
- (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri, 2005:118-119)

## 2.6. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Sesuai dengan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Perka BKN Nomor 1/2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, maka PNS

diwajibkan untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai dasar penilaian prestasi kerja pegawai. Tujuannya adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja, sedangkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur serta disepakati pegawai dan atasannya.

Menurut PP tersebut, setiap pegawai wajib menyusun SKP (Sasaran Kerja Pegawai), yang dalam pelaksanaannya harus berdasarkan dengan tugas jabatan, fungsi, wewenang, tanggung jawab maupun rincian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam stuktur organisai dan Tata Kerja (SOTK). SKP merupakan pengganti DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) yang mulai awal 2014 ini ditiadakan. Penilaiannya diharapkan lebih konfrehensif dibandingkan dengan DP3.

## **2.7. Tinjauan tentang Puskesmas**

Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya (Permenkes RI No 75, 2014). Tujuan pembangunan kesehatan yang di selenggarakan puskesmas yang tertera pada peraturan menteri kesehatan Republik Indonesia nomor 75 tahun 2014 Pasal 2 yang mana tujuan tersebut Untuk mewujudkan masyarakat yang memiliki

perilaku sehat yang meliputi kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat; untuk mewujudkan masyarakat yang mampu menjangkau pelayanan kesehatan bermutu; untuk mewujudkan masyarakat yang hidup dalam lingkungan sehat; untuk mewujudkan masyarakat yang memiliki derajat kesehatan yang optimal, baik individu, keluarga, kelompok dan masyarakat.

Dalam melaksanakan tugasnya, Puskesmas menyelenggarakan fungsi yaitu penyelenggaraan Upaya Kesehatan Perorangan (UKP) tingkat pertama di wilayah kerjanya dan Upaya kesehatan masyarakat (UKM) tingkat pertama di wilayah kerjanya. Dalam menyelenggarakan fungsinya, Puskesmas berwenang untuk:

- a. Melaksanakan perencanaan berdasarkan analisis masalah kesehatan masyarakat dan analisis kebutuhan pelayanan yang diperlukan.
- b. Melaksanakan advokasi dan sosialisasi kebijakan kesehatan
- c. Melaksanakan komunikasi, informasi, edukasi, dan pemberdayaan masyarakat dalam bidang kesehatan.
- d. Menggerakkan masyarakat untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah kesehatan pada setiap tingkat perkembangan masyarakat yang bekerjasama dengan sektor lain terkait.
- e. Melaksanakan pembinaan teknis terhadap jaringan pelayanan dan upaya kesehatan berbasis masyarakat.
- f. Melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia Puskesmas.
- g. Memantau pelaksanaan pembangunan agar berwawasan kesehatan.

- h. Melaksanakan pencatatan, pelaporan, dan evaluasi terhadap akses, mutu, dan cakupan pelayanan kesehatan.
- i. Memberikan rekomendasi terkait masalah kesehatan masyarakat, termasuk dukungan terhadap sistem kewaspadaan dini dan respon penanggulangan penyakit.(Permenkes RI No 75 Tahun 2014).

Visi pembangunan kesehatan yang harus diselenggarakan oleh Puskesmas adalah pembangunan kesehatan yang sesuai dengan paradigma sehat, pertanggungjawaban wilayah, kemandirian masyarakat, pemerataan, teknologi tepat guna dan keterpaduan dan kesinambungan (Permenkes RI No 75 Tahun 2014). Dalam misi pembangunan kesehatan yang harus diselenggarakan oleh Puskesmas adalah mendukung tercapainya visi pembangunan kesehatan nasional. Misi tersebut adalah :

1. Mendorong seluruh pemangku kepentingan untuk berkomitmen dalam upaya mencegah dan mengurangi resiko kesehatan yang dihadapi individu, keluarga, kelompok dan masyarakat.
2. Menggerakkan dan bertanggung jawab terhadap pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya.
3. Mendorong kemandirian hidup sehat bagi individu, keluarga, kelompok, dan masyarakat.
4. Menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan yang dapat diakses dan terjangkau oleh seluruh masyarakat di wilayah kerjanya secara adil tanpa membedakan status sosial, ekonomi, agama, budaya dan kepercayaan.
5. Menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan dengan memanfaatkan

teknologi tepat guna yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan, mudah dimanfaatkan dan tidak berdampak buruk bagi lingkungan.

6. Mengintegrasikan dan mengoordinasikan penyelenggaraan UKM dan UKP lintas program dan lintas sektor serta melaksanakan Sistem Rujukan yang didukung dengan manajemen Puskesmas (Permenkes RI No 75 Tahun 2014).

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Rancangan Penelitian**

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

#### **3.2. Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel sebagai berikut:

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016 : 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2013:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

b. Kinerja

Menurut Mohamad Mahsun dalam bukunya Pengukuran Kinerja Sektor Publik (2006:25), menyebutkan “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu



kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi”.

c. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sesuai dengan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Perka BKN Nomor 1/2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, maka PNS diwajibkan untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai dasar penilaian prestasi kerja pegawai. SKP merupakan pengganti DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) yang mulai awal 2014 ini ditiadakan. Penilaiannya diharapkan lebih komprehensif dibandingkan dengan DP3, penilaian prestasi kerja ini berbeda dengan DP3.

d. Puskesmas

Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya (Permenkes RI No 75, 2014).

### 3.3. Pedoman Wawancara

Bahan pertanyaan untuk wawancara dan menggali pendapat tentang penilaian kinerja pegawai dari karyawan UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren Meliputi :

- a. Apa tujuan penilaian kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Bulluspesantren II Kabupaten Kebumen?
- b. Apa manfaat penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Bulluspesantren II Kabupaten Kebumen?
- c. Kapan penilaian kinerja pegawai UPTD Puskesmas Bulluspesantren II Kabupaten Kebumen dilaksanakan?
- d. Dimana penilaian kinerja pegawai dilaksanakan?
- e. Bagaimana standar penilaian kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Bulluspesantren II Kabupaten Kebumen?

#### **3.4. Sumber Data**

Adapun sumber-sumber data dalam penelitian ini adalah pegawai UPTD Puskesmas Buluspesantren II Kecamatan Buluspesantren, Kabupaten Kebumen. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan mempelajari dokumen, arsip, laporan, peraturan yang ada di UPTD Puskesmas Buluspesantren II, Kecamatan Buluspesantren, Kabupaten Kebumen tahun 2018/2019.

Dokumen yang dimaksud antara lain berupa struktur organisasi, susunan tugas pegawai, daftar absensi dan data penilaian lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Buluspesantren II, Kecamatan Buluspesantren, Kabupaten Kebumen tahun 2018/2019.

#### **3.5. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan tiga macam teknik

pengumpulan data, yaitu :

a. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data yang menggunakan komunikasi langsung dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka kepada masing –masing informan yaitu dokter,perawat,bidan gizi dan farmasi, sehingga informasi yang diperoleh semakin lengkap dan mendalam serta berkaitan dengan masalah yang diteliti.

b. Obsevasi Langsung

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

c. Dokumentasi

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

### 3.6. Analisa Data

Dari hasil komunikasi langsung dengan karyawan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan terbuka, kemudian dilakukan observasi langsung dengan melakukan pencatatan tentang apa yang sesungguhnya terjadi dan menjadi sesuatu hal yang dilakukan berkaitan penilaian kinerja pegawai. Untuk melengkapi data dilakukan pengumpulan dokumen catatan, buku, notulen rapat yang berkaitan dengan penilaian kinerja pegawai, selanjutnya dari data yang telah terkumpul dilakukan seleksi dengan dipilah dan dipilah secara selektif guna disesuaikan dengan topik masalah yang akan diteliti. Setelah proses pemilahan dan pemilihan, kemudian dilakukan pemeriksaan ulang apakah data yang didapatkan dapat dimanfaatkan untuk menjadi dasar utama dalam membuat analisis.

### 3.7. Validitas Data

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

HB Sutopo (2002:78) disebutkan ada empat macam triangulasi yaitu:

1. *Data Triangulation* (Triangulasi Data).

Dimana peneliti menggunakan beberapa sumber data untuk mengumpulkan data yang sama atau sejenis.

2. *Investigator Triangulation* (Triangulasi Peneliti)

Hasil penelitian baik data ataupun simpulan mengenai bagian tertentu atau keseluruhannya bisa diuji validitasnya dari beberapa peneliti.

3. *Methodological Triangulation* (Triangulasi Metodologis)

Peneliti mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda. Di sini yang ditekankan adalah penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda, dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemandapan informasinya.

4. *Theoretical Triangulation* (Triangulasi Teori)

Peneliti menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan yang dikaji. Dari beberapa perspektif teori tersebut akan diperoleh pandangan yang lebih lengkap, tidak hanya sepihak, sehingga bisa dianalisis dan ditarik simpulan yang lebih utuh dan menyeluruh.

Penelitian ini menggunakan triangulasi yang meliputi triangulasi data dan triangulasi metode. Dimana triangulasi data digunakan untuk pengumpulan data sejenis dengan menggunakan

berbagai sumber data yang berbeda. Sedangkan triangulasi metode digunakan untuk membandingkan data hasil wawancara, yaitu membandingkan apa yang ada dalam dokumen dengan hasil observasi serta membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- Amber Teguh Sulistiyani, *Penilaian Kinerja*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003
- Anwar P. Mangkunegara. *Manajemen SDM*. Jakarta, 2000
- Anwar P. Mangkunegara. *Manajemen SDM*. Jakarta, 2011
- A. W Widjaya, *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali Pers. 1995
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Mohamad Mahsun. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE. 2006
- Robert L. Mathis & John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta: Salemba Empat. 2001
- Robert L. Mathis & John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta: Salemba Empat. 2002
- Robbins SP, dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*.Jakarta: Salemba Empat.
- Sulaeman, *Manajemen Kesehatan Teori dan Praktik di Puskesmas*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press; 2009.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. 2011
- Sondang P. Siagian. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 1985
- Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2003
- Sondang P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : PT Bumi Aksara. 2003
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 2005
- PP Nomor 46/2011
- Perka BKN Nomor 1/2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS