BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian dari investasi terbesar yang ada dalam organisasi atau pada sebuah perusahaan, oleh karena itu banyak sekali perusahaan yang mulai serius untuk membangun dan mengembangkan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang dapat memajukan perusahaan. Bagaimanapun juga perusahaan tidak akan mungkin dapat berjalan jika tidak memiliki sumber daya manusia atau sumber daya manusia yang tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Maka dari itu manusia memegang faktor penting di dalam setiap usaha yang akan dilakukan perusahaan.

Sumber Daya Manusia mengakui pentingnya orang-orang dalam hubungannya ke sumber daya keuangan dan fisik. Karena sumber daya manusia merupakan biaya yang signifikan bagi organisasi, yang fungsi keefektifannya dapat mempengaruhi keberhasilan secara keseluruhan atau kegagalan organisasi. Memang, beberapa organisasi memiliki kegagalan karena kebijakan Sumber Daya Manusia tidak efektif. Hal ini menjadi kesempatan yang tepat bagi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas. Namun, peningkatan produktivitas tidak berarti hanya dikhususkan untuk output, tetapi juga perlunya

program evaluasi ikut bertanggung jawab dan memenuhi kebutuhan tertentu karyawan dengan cara yang hemat biaya. Hal ini penting untuk saat sekarang, organisasi berusaha untuk memotong biaya dan meningkatkan kualitas di perusahaan mereka. Tanpa evaluasi, sangat sulit untuk menunjukkan pengembangan sebagai alasan untuk perbaikan.Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat menjaga serta mendukung produktivitas, isolasi perusahaan dari kekurangan keterampilan dengan mempersiapkan tenaga kerja untuk pekerjaan saat ini dan masa depan.[1]

Evaluasi pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman. Evaluasi program juga merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya.

Tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang dicapai, efesiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil

[1] Titik Nurbiyati, *Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Jurnal : kajian bisnis, program sebuah review studi manajemen, Vol.23, no 1, 2015, 52-63)

keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program. Saat ini ada perkembangan dalam pengukuran dan evaluasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia.[2]

Sementara sebagian besar perusahaan menyadari pentingnya evaluasi, beberapa perusahaan benar-benar mengevaluasi program pengembangan mereka. Ketika mengevaluasi, fungsi Sumber Daya Manusia adalah penting untuk meneliti bagaimana perusahaan memungkinkan tenaga kerja untuk mengembangkan potensi Sumber Daya Manusia. Evaluasi sumber daya manusia didefinisikan sebagai "pengumpulan informasi secara deskriptif sistematis dan berbeda-beda, untuk membuat keputusan pengembangan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai, dan modifikasi berbagai kegiatan pembelajaran". Evaluasi dilakukan untuk membantu manajer, karyawan dan profesional Sumber Daya Manusia dalam membuat informasi tentang keputusan program-program tertentu dan metodenya. Misalnya, jika sebagian atau program tidak efektif, itu mungkin perlu diubah atau dibuang. Atau, jika program baik dan berharga, dapat direplikasi dibagian lain dalam organisasi. Evaluasi dimulai dengan identifikasi yang jelas dari tujuan atau hasil yang diharapkan dari program pengembangan.Dengan berfokus pada tujuan dan hasil evaluator adalah panduan untuk alasan bahwa program pengembangan telah dikembangkan dan perubahan serta perbaikan kinerja merupakan hasil dari pengembangan pembelajaran. Evaluasi dapat melayani beberapa tujuan dalam organisasi. Namun, upaya pengembangan

[2] ibid

Sumber Daya Manusia harus berhubungan atau berkorelasi langsung dengan strategi organisasi.[3]

Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi harus dioptimalkan demi majunya instansi tersebut. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Penilaian disini dimaksudkan untuk mengetahui apakah untuk kerja dari pegawai sudah memenuhi standard kerja yang diharapkan atau belum.[4]

Sebagai suatu sistem yang penting dalam suatu perusahaan, *performance management system* memiliki beberapa komponen utama yang memegang peranan penting, salah satunya adalah *performance appraisal*. Menurut Prasad, *appraisal* adalah evaluasi kelayakan kualitas kerja sehingga *performance appraisal* dapat diartikan sebagai evaluasi kinerja karyawan dalam rentang waktu tertentu. *Performance appraisal* adalah evaluasi sistematis anggota oleh atasan

---

[3] Ibid

[4] Tofan Daniel Setyawan, Kinerja Pegawai PT. POS Inonedia (persero)Kantor Wilayah Usaha POS VI Semarang, (Skripsi : Jurusan ekonomi fakultas ilmu sosial Universitas Negeri Semarang 2006), hal 1

ataupun orang yang memahami kinerja mereka maupun diri sendiri.[5] Selain itu, *performance appraisal* juga merupakan kekuatan dari manajemen kinerja yang memberikan dampak terhadap kinerja organisasi dan membantu indentifikasi dan cara mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan dalam pekerjannya.[6] Organisasi era modern cenderung memiliki sistem penilaian karyawan masing-masing meskipun sistem tersebut masih banyak menuai kritik. Masalah yang kerap dijumpai dalam penggunaan performance appraisal adalah sistem hanya sekedar dijalankan untuk mencari kekurangan pada karyawan sebagai bahan untuk mengembangkan kinerja sehingga menyebabkan sistem penilaian kinerja karyawan menjadi rentan untuk hanya menilai berdasarkan sisi negatif terhadap kinerja setiap individu.[7]

Penilain kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dihubungkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu, kinerja sebagai suatu sistem pengukuran dan evaluasi, mempengaruhi antibut – atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja menggunakan alat evaluasi berupa pemberian komentar dalam formulir yang di isinya berkaitan dengan pengamat seorang pimpinan terhadap karywan tentang kerja itu sendiri (seperti evaluasi harian, mingguan, bulanan, triwulan, semesteran atau bahkan

[5] Toppo, M. L., & Prusty, T. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. IOSR Journal of Business and Management, 3(5), 2278487
[6] Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., & Jinabhai, D. C. (2014). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(9), 342. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p342
[7] Toppo, M. L., & Prusty, T. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. IOSR Journal of Business and Management, 3(5), 2278487

tahunan) yang di hubungkan dengan perilaku didalam pekerjaan. Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Untuk itu, ada tiga kriteria dalam melakukan penilain kinerja karyawan, yaitu : (1) tugas karyawan (2) perilaku karyawan dan (3) ciri – ciri karyawan. Di dalamnnya meliputi bagaimana melihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor – faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan. Dengan demikian, suatu perusahaan tidak bisa hanya sekedar mempunyai sistem penilaian saja ; sistem harus efektif, diterima dan pantas digunakan. Dengan terpenuhinya kondisi – kondisi itu, sistem *performance evaluation* dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan pada SDM yang berhubungan dengan analisis dan penempatan, pelatihan, dan pengembangan, perencanaan karier dan lain – lain. Di samping itu, *Performance evaluation* sangat penting untuk memfokuskan karyawan terhadap tujuan strategis dan untuk penempatan, untuk penggantian perencanaan dan tujuan untuk pelatihan dan pengembanga.[8]

Evaluasi kinerja menurut Hadari Nawawi merupakan kegiatan atau proses yang tidak dilakukan hanya satu kali, tetapi continue atau berkelanjutan secara periodik. [9] Dalam keadaan seperti itu seseorang penilai harus memahami bahwa yang dinilai adalah aspek - aspek kemanusiaan dalam bekerja, yang sifatnya komplek, tidak eksek dan dapat berubah. Oleh karnanya suatu hasil penilaian

[8] Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M. B. A, Prof Dato Dr. Ahmad Fawzi Mohd. Basri, Ella Juvani Sagala, Spsi., M. Sc, Dr. Hj. Silviana Murni, S.H., M.Si, Ir Burhanuddin Abdullah, M.A, Performance Appraisal (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2004) hal 18 – 19
[9] Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen kinerja*, 2017. hal 75

mungkin saja berubah dalam proses penilaian berikutnya, mungkin hasilnya tidak lebih atau mungkin pula lebih buruk. Namun dalam proses penilaian, seseorang penilai perlu mengetajui hasil penilaian kinerja yang selalu dari pekerja atau karyawan yang akan dinilainya.

Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja bawahan. Pertama, penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja pegawai. Kedua penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilain dan menegaskan hal-hal yang telah dilakukan benar oleh pegawai. Ketiga, penilaian harus melayani tujuan perencanaan karir dengan meninjau rencana karir dari para pegawai dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan secara spesifik.[10]

Dessler menyatakan penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu pegawai apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.[11]

---

[10] Dessler. G. 2003. Human Resource Management Tenth Edition. Prentice Hall. New Jersey, hal 326

[11] ibid

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa pengiriman surat maupun barang yang memiliki kantor pusat di Kota Bandung dan memiliki 11 kantor regional yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Dalam menjalankan kebijakan yang diambil kantor pusat, kantor regional berperan sebagai penggerak kebijakan yang diambil untuk diterapkan di wilayah masing-masing. Seiring berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia. Dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia.[12]

Di dalam Kantor Pos Kota Kediri terdapat kurang lebih ada 16 bagian, yaitu bagian *complaint reduction*, bagian *complaint resolution*, bagian SWP, bagian *reduce losses*, bagian *reduce on prosess*, bagian *network avaibility*, bagian *cost reduction*, bagian *cost organisasi*, bagian *cost office supplay*, bagian *cost operation*, bagian *doble profit*, bagian *increase mall*, bagian *financial service*, bagian *logistic*, bagian *increase property* dan bagian *increase rental*.

Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Agus Karyanto di Organisasi Akademi Angkatan Laut untuk mengkaji tentang evaluasi penilaian kinerja individu dalam upaya meningkatkan karier pegawai negri sipil dan organisasi sangat penting sekali guna untuk selalu memonitoring kinerja karyawan dan nantinya untuk mempertimbangkan promosi jabatan para karyawan tersebut.

[12] (sumber:http://www.posindonesia.co.id/index.php/profil-perusahaan/sejarah-pos)

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan dari sebuah perusahaan atau pun organisasi dengan cara melihat sistem penilaian yang ada pada perusahaan atau pun organisasi tersebut. Dari penilian kinerja dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh seluruh pegawai pada perusahaan tersebut. Hasil penilain kinerja dapat menunjukkan apakah semua telah memenuhi sasaran atau target sebagaimana yang hendak di tentukan. Pada perusahaan yang telah berkembang dan maju, hasil penilian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan proses manajemen SDM seperti promosi, demosi, pendidikan dan pelatihan, kompensasi dan sebagainya. Dijadikannya penilain kinerja sebagai bahan pertimbangan sedkit banyaknya motivasi para karyawan untuk bekerja lebih giat lagi. Dengan demikian penilian kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi.[13]

Untuk menunjang kearah pencapaian tujuan-tujuan manajemen Sumber Daya Manusia baik organisasi maupun perorangan, bagian dukungan sosial di Kantor Pos Kota Kediri sudah memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang disebut Sistem Manajemen Kinerja Individu atau disingkat SMKI . Pelaksanaan SMKI periodik dilakukan setiap 3 bulan sekali dan ditambah lagi dengan penilaian harian dari supervisor pada bagian masing masing

.

[13] Agus Karyanto, Evaluasi Penilaian Kinerja Individu Dalam Upaya Meningkatkan Karier Pegawai Negri Sipil Dan Organisasi Akademi Angkatan Laut, (Tesis : jurusan program studi magister manajemen fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Erlangga.2016)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis selama melakukan kegiatan program pengalaman lapangan yang dilakukan kurang lebih 40 hari, Penilaian kinerja pegawai o-ranger masih belum efektif. Penilaian kinerja pegawai di bagian o-ranger hanya berfokus pada jumlah atau kuantitas banyak nya pendapatan yang dihasilkan oleh orang tersebut, sehingga kurang memaksimalkan dalam kinerja pegawai nya yang membuat hasil masih jauh dari yang diharapkan. Instrumen yang digunakan sifatnya masih terlalu sedikit untuk menilai seluruh karyawan pada bagian o-ranger sehingga hasil penilaian tidak spesifik menggambarkan hasil kerja karyawan.

Instrumen yang digunakan dalam Penilaian kinerja pegawai di kantor Pos Kota Kediri berbeda dengan instrumen yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang sudah baku dari regional Surabaya. Berbeda jauh antara penilaian kinerja pegawai negeri sipil dengan para pegawai yang kontrak atau pun kemitraan.[14] Ketidakjelasan parameter yang digunakan dan orientasi yang lebih ditekankan pada aspek kuantitas dan perilaku tanpa menyentuh ranah kinerja, selain itu penilaian juga tidak mengedepankan aspek lain yang lebih terstruktur sehingga bawahan tidak mengetahui standar kinerja yang diharapkan, merupakan beberapa penyebab penilaian kinerja karyawan cenderung bersifat subyektif dan yang ditakutkan nanti akan menimbulkan bias dalam penilaian kinerja karyawan.

[14] Wawancara dengan Heri, pada tanggal 17 November 2018 di Kantor Pos Kota Kediri

Selain itu sistem penilaian manajemen kinerja individu pada pegawai kontrak ataupun kemitraan yang ada saat ini belum pernah dilakukan evaluasi, padahal setiap kegiatan perlu dievaluasi untuk mengetahui tingkat keefektifan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan dan juga bermanfaat untuk pengembangan kegiatan selanjutnya agar lebih baik. Hasil penilaian belum sepenuhnya dimanfaatkan optimal dalam setiap pengambilan keputusan manajemen terkait Sumber Daya Manusia di Kantor Pos Kota Kediri, selain itu penilian kinerjanya masih terfokus kepada jumlah kuantitas atau banyak nya jumlah uang di hasilkan oleh karyawan, meskipun penilaian kinerja lainnya ada tetapi masih belum menonjol dibandingkan dengan pendapatan yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.[15] Seharusnya dengan penilaian kinerja kita akan mengetahui kelebihan dan kekurangan atau kelemahan seseorang karyawan sehingga bisa dirancang sebuah pelatihan yang bisa meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan tersebut.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul " PENILAIAN KINERJA KARYAWAN KEMITRAAN PADA KANTOR POS KOTA KEDIRI TAHUN 2019 – SEKARANG "

[15] Wawancara dengan Agus, Tanggal 1 Agustus 2019 di Rumah Bapak Agus

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, yang menjadi fokus penelitian yaitu :

1. Seberapa efektif penilaian kinerja karyawan kemitraan pada Kantor Pos Kota Kediri Tahun 2019 - Sekarang ?
2. Faktor – faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan kemitraan pada Kantor Pos Kota Kediri Tahunj 2019 - Sekarang ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penilaian kinerja yang dilakukan oleh manager oranger sudah efektif dan faktor – faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan Kemitraan di Kantor Pos Kota Kediri Tahun 2019 – Sekarang.

D. Kegunaan Penelitian

Ada manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritik
   a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang penilaian kinerja Karyawan.
   b. Berkonstribusi dalam bidang psikologi industri organisasi, kususnya pada penilaian kinerja

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Sebagai bahan perbandingan antara teori-teori yang selama ini dipelajari dalam perkuliahan dengan praktik nyata di perusahaan.

Diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dalam bidang yang dipelajari serta memperoleh gambaran tentang Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Kantor POS Kota Kediri.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan untuk kemudian melakukan perbandingan dengan apa yang selama ini telah dilakukan, sehingga dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan selanjutnya. Diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya penilaian kinerja karyawan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Sebagai bahan acuhan bagi peneliti lain dan peneliti selanjutnya yang mengambil penilaian kinerja karyawan.

E. Telaah Pustaka

1. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sus Budiharto dan Ariel Fahmie dengan judul "Evaluasi sistem penilaian kinerja pegawai adminitrasi tetap Universitas Islam Indonesia Yogyakarta " Jurnal Psikologika nomor 13 tahun VII 2002. Bertujuan untuk mengkaji penilaian kinerja pegawai administrative tetap Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Tujuan penilaian kinerja adalah adminitratif dan evaluative (2) Tidak ada proses komunikasi

   (3) Alat ukur yang digunakan tidak memiliki standar yang jelas dan tidak mampu membedakan pegawai yang berprestasi dan tideak berprestasi (4) Penilai tidak memiliki keterampilan sehingga tidak bias (5) Tidak ada tindak lanjut hasil penilaian kinerja untuk mengembangkan potrensi pegawai (6) Tidak ada umpan balik dari atasan.
2. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Elizabeth Lestantyo dan Ratih Indriyani dengan judul " Analisis penilaian sistem kinerja pada PT Surya Pastindo " Jurnal program manajemen bisnis Vol. 2, No. 2, 2014. Bertujuan untuk melihat produktivitas karyawan. Hasil yang didapatkan yaitu penilaian kinerja pada PT Surya Plastindo sudah memenuhi kelima tahap proses penilaian kinerja. Dengan menggunakan teknik Graphic Rating Method. Dan telah

memenuhi 5 syarat penilaian kinerja yang efektif, yaitu relevance, sensitivity, reliability, acceptability, dan practicality.

3. Pada penelitian yang dilakukan oleh Annisa Wijayanti dan Supra dengan judul " Evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja pada PT HKS " Jurnal Psikologi Undip Vol. 11, No 2, Oktober 2012. Bertujuan untuk mengevaluasi dan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang telah ada dan menggambarkan proses pengembangan sistem penilaian kinerja di sebuah perusahaan ritel dan pasar swalayan. Data-data yang digunakan sebagai panduan evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumen perusahaan. Analisis evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja dilakukan dengan konsep strategi manajemen kinerja dari Grote, yang akan menghasilkan lembar penilaian kinerja baru dan dapat memetakan kemampuan karyawan serta diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan promosi.
4. Pada penelitian yang dilakukan Agus Karyanto dengan judul " Evaluasi penilaian kinerja individu dalam upaya meningkatkan karier pegawai negeri sipil dan organisasi Akademi Akngkatan Laut " Skripsi magister manajemen Universitas Airlangga, 2016. Bertujuan untuk mengetahui implementasi penilian kinerja individu pegawai negeri sipil di lingkungan AAL, untuk menjadikan penilain kinerja dapat digunakan untuk pengembangan

karier. Data – data yang digunakan sebagai panduan evaluasi dan pengembangan organisasi AAL peraturan pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilain Kinerja PNS, suatu proses secara sistematis terhadap sasaran kinerja pegawai dan perilaku kinerja PNS dengan bobot penilaian masing – masing unsur SKP sebesar 60 % dan perilaku kerja sebesar 40 %. Hasil penelitian dan implementasi penilain kinerja PNS di lingkungan AAL masih belum optimal. Dari kenyataan yang ada dalam implementasi penilaian kinerja para PNS di organisasi AAL masing belum dilaksanakan dengan efektif dan kurang direncanakan ke arah perkembangan organisasi maka hasil dari penilaian kinerja tidak dapat digunakan sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja yang baik untuk individu maupun mengembangkan organisasi AAL itu sendiri. Penelitian yang digunakan adalah penelitian ekspliratoris dengan menggunkan pendekatan kualitatif berdasarkan *case study,* dengan tujuan untuk menggali informasi yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mengimplementasikan penilaian kinerja individu yang sesuai dengan yang diharapkan mampu memberikan konstribusi yang baik dalam hal membantu instansi pemerintah dalam mengukur kinerja karyawannya. *Case study* mampu mendeskripsikan peristiwa – peristiwa spesifik dalam perusahaan dalam menghadapi

keputusan atau situasi – situasi penting yang sedang terjadi di dalam suatu orgasinasi.

5. Pada penelitian yang dilakukan oleh Indria Hangga Rani dan Mega Mayasari dengan judul ” Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable moderasi “ Jurnal Akuntansi, ekonomi dan manajemen bisnis Polteknik Negeri Batam, 2015. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui pengaruh motivasi sebagai variabel moderasi pada hubungan penilaian kinerja dan kinerja karyawan pada karyawan tetap level operator di industri elektronik di Pulau Batam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja yang diterima karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan pada periode selanjutnya karena karyawan merasa apa yang dikerjakannya dinilai dan diberikan umpan balik oleh atsannya, sehingga karyawan tersebut menjadi terpacu untuk bekerja lebih baik lagi. Penelitian ini juga menemukan bahwa Motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak bertindak sebagai variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi

sederhana dan uji interaksi atau atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Populasi dalam penelitian ini meliputi karyawan tetap perusahaan manufaktur di Batam pada Industri Elektronik. Sampel penelitian berjumlah 146 karyawan, dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner.

Dari ke lima daftar pustaka di atas peneliti memberikan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan dari empat daftar pustaka yang menjadi rujukan pada penelitian. Dimana perbedaan tersebut adalah peneliti nantinya akan mengetahui bagaimana sistem penilaian kinerja pada pegawai pada bagian o-ranger, peneliti akan menanyakan kepada para pegawai o-ranger untuk mengetahui apakah penilaian kinerja yang dilakukan sudah bebas dari biar dan sudah sesuai dengan job description yang ada pada oranger. Dalam penelitian ini sendiri peneliti ingin mengetahui apakah penilaian kinerja yang dilakukan kepada para pegawainya sudah tepat dari hal hal yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja itu sendiri. Untuk persamaan penelitian ini adalah yang menjadi fokus permasalahan yaitu memberikan evaluasi penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh atasan tersebut, penilaian kinerja yang menjadi salah satu faktor untuk memberikan evaluasi kepada.