

**LAPORAN PENELITIAN KOMPETITIF
TAHUN ANGGARAN 2016**

**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DENGAN METODE *ANALYTIC NETWORK
PROCESS* (ANP) DAN *RATING SCALE* (STUDI PADA PEGAWAI FAKULTAS
HUMANIORA UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG)**

Nomor DIPA	:	DIPA BLU: DIPA-025.04.2.423812/2016
Tanggal	:	7 Desember 2015
Satker	:	(423812) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	(2132) Peningkatan Akses, Mutu, Kesejahteraan dan Subsidi Pendidikan Tinggi Islam
Kode Sub Kegiatan	:	(008) Penelitian Bermutu
Kegiatan	:	(004) Dukungan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan

Oleh :

Herli Antoni, S.Ag (Ketua Peneliti)

NIP. 19730131 200312 1 001

Nurul Huda, S.E (Anggota Peneliti)

NIPT. 20100208 1 117



KEMENTERIAN AGAMA


**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (LP2M)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

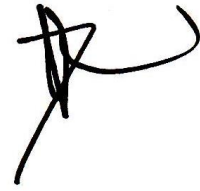
2016

HALAMAN PENGESAHAN

Laporan Penelitian ini disahkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Pada tanggal 31 Agustus 2016

Peneliti

Ketua : Nama : Herli Antoni, S.Ag
NIP : 19730131 200312 1 001
Tanda Tangan : 

Anggota : Nama : Nurul Huda, S.E
NIPT : 20100208 1 117
Tanda Tangan : 

Ketua LP2M

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dr. Hj. Mufidah Ch., M.Ag
NIP. 196009101989032001

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

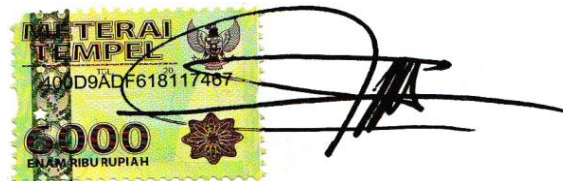
Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Herli Antoni, S.Ag
NIP : 19730131 200312 1 001
Pangkat / Gol. Ruang : Penata Tingkat I (III/D)
Fakultas : Fakultas Humaniora
Jabatan dalam Penelitian : Ketua Peneliti

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis disebutkan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari ternyata dalam penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan pelanggaran etika akademik, maka kami bersedia mengembalikan dana penelitian yang telah kami terima dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 29 Agustus 2016

Ketua Peneliti



Herli Antoni, S.Ag
NIP. 19730131 200312 1 001

PERNYATAAN KESANGGUPAN MENYELESAIKAN PENELITIAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Herli Antoni, S.Ag
NIP : 19730131 200312 1 001
Pangkat/Gol. Ruang : Penata Tingkat I (III/D)
Fakultas : Fakultas Humaniora
Jabatan dalam Penelitian : Ketua Peneliti

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya sanggup menyelesaikan dan menyerahkan laporan hasil penelitian sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan (31 Agustus 2016);
2. Apabila sampai batas waktu yang telah ditentukan saya/kami belum menyerahkan laporan hasil, maka saya sanggup mengembalikan dana penelitian yang telah saya terima.

Malang, 29 Agustus 2016

Ketua Peneliti

A handwritten signature in black ink is written over a green and yellow revenue stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem at the top, the serial number 400D9ADF618117487, and the denomination 6000 ENAM RIBU RUPIAH at the bottom.

Herli Antoni, S.Ag
NIP. 19730131 200312 1 001

PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Herli Antoni, S.Ag
NIP : 19730131 200312 1 001
Pangkat / Gol. Ruang : Penata Tingkat I (III/D)
Fakultas / Jurusan : Fakultas Humaniora
Judul Penelitian : Penilaian Kinerja Pegawai dengan Metode
Analytic Network Process (ANP) dan Rating Scale
(Studi pada Pegawai Fakultas Humaniora UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya sedang tugas belajar, maka secara langsung saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah saya terima dari Program Penelitian Kompetitif 2016.

Demikian surat pernyataan ini, Saya buat sebagaimana mestinya.

Malang, 29 Agustus 2016

Yang membuat pernyataan,



Herli Antoni, S.Ag
NIP. 19730131 200312 1 001

PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Nurul Huda, S.E
NIPT : 20100208 1 117
Pangkat / Gol. Ruang : III/a
Fakultas / Jurusan : Fakultas Humaniora
Judul Penelitian : Penilaian Kinerja Pegawai dengan Metode
Analytic Network Process (ANP) dan Rating Scale
(Studi pada Pegawai Fakultas Humaniora UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya sedang tugas belajar, maka secara langsung saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah saya terima dari Program Penelitian Kompetitif 2016.

Demikian surat pernyataan ini, Saya buat sebagaimana mestinya.

Malang, 29 Agustus 2016

Yang membuat pernyataan,



Nurul Huda, S.E
NIPT. 20100208 1 117

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Surat Pernyataan Orisinalitas Penelitian	iii
Surat Pernyataan Kesanggupan Menyelesaikan Penelitian	iv
Surat Pernyataan Tidak Sedang Tugas Belajar.....	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel.....	ix
Abstrak.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Khusus	2
C. Urgensi Penelitian	2
BAB II STUDI PUSTAKA DAN ROADMAP.....	4
A. Pengertian Kinerja.....	4
B. Pengertian Penilaian Kinerja	4
C. Tujuan Penilaian Kinerja.....	5
D. Aspek-aspek dalam Penilaian Perilaku Kerja	6
E. <i>Analytic Network Process</i> (ANP).....	8
F. <i>Rating Scale</i>	9
G. Penelitian Terdahulu.....	10
H. <i>Road Map</i> Penelitian Penilaian Kinerja Pegawai di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	12
BAB III METODE PENELITIAN	13
A. Variabel Penelitian.....	13
B. Populasi.....	14
C. Metode Analisis Data.....	14
D. Bagan Pelaksanaan Tahapan Penelitian.....	19
BAB IV PEMBIAYAAN PENELITIAN.....	20
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	21
A. Gambaran Umum Fakultas Humaniora UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	21
1. Sejarah Fakultas Humaniora	21
2. Visi, Misi, dan Tujuan.....	23
B. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).....	24
C. Hasil Pembobotan Kriteria dalam Penilaian Kinerja Pegawai	32
D. Peringkat Kinerja Pegawai dengan Metode <i>Analytic</i> <i>Network Process</i> (ANP) dan <i>Rating Scale</i>	36
E. Pembahasan	37

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	41
A. Kesimpulan	41
B. Saran	41
DAFTAR PUSTAKA	43
LAMPIRAN-LAMPIRAN	46

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Penilaian (<i>Rating Scale</i>).....	9
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	10
Tabel 3.1 Skala dalam ANP	15
Tabel 3.2 Skala Penilaian Kinerja.....	17
Tabel 3.3 Skala Nilai yang digunakan dalam Penilaian.....	18
Tabel 5.1 Hasil Bobot Kriteria dan Subkriteria	32
Tabel 5.2 Hasil Bobot Subkriteria.....	35
Tabel 5.3 Skala Nilai yang digunakan dalam Penilaian.....	36
Tabel 5.4 Nilai Kinerja Pegawai	36
Tabel 5.5 Uji Coba Penerimaan Tunjangan Kinerja	40

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DENGAN METODE *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP) DAN *RATING SCALE*
(STUDI PADA PEGAWAI FAKULTAS HUMANIORA UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG)

ABSTRAK

Fakultas Humaniora UIN Maliki Malang telah melaksanakan pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai administrasi PNS. Selama ini tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai masih berdasarkan kelas jabatan dan kedisiplinan pegawai (jam masuk dan jam pulang pegawai). Padahal seyogyanya pemberian tunjangan kinerja berdasarkan penilaian prestasi kerja pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Dalam rangka mengurangi ketimpangan atau ketidakadilan dalam pemberian tunjangan kinerja, maka perlu adanya penilaian prestasi kerja pegawai dalam pemberian tunjangan kinerja. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui bobot kriteria penilaian kinerja (perilaku kerja) dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP) dan mendapatkan nilai kinerja dengan *rating scale*. Metode ANP digunakan untuk menentukan bobot kriteria perilaku kerja, sedangkan dalam penilaian perilaku kerja menggunakan metode *rating scale*. Hasil bobot kriteria perilaku kerja adalah orientasi pelayanan (0,243), komitmen (0,214), integritas (0,199), disiplin (0,180), dan kerjasama (0,165). Berdasarkan hasil penilaian kinerja terhadap 7 pegawai administrasi PNS di Fakultas Humaniora bisa dibedakan menjadi 3 kategori yakni kinerja sangat tinggi (A) sebanyak 1 orang, kinerja tinggi (B) sebanyak 4 orang dan kinerja sesuai standar (C) sebanyak 2 orang.

Kata kunci: Kinerja, *Analytic Network Process* (ANP), Perilaku Kerja

**EMPLOYEES PERFORMANCE ASSESSMENT USING ANALYTIC
NETWORK PROCESS (ANP) AND RATING SCALE**
*(Study on Humanities Faculty Employees Maulana Malik Ibrahim State
Islamic University of Malang)*

ABSTRACT

Faculty of Humanities Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang has undertaken the benefits to the administrative staff of civil servants performance. In the time, that benefits are earned by the employee based on the position level and discipline (employees working hours when they come and leave the office). Whereas, the benefits should be given based on the employee performance appraisals (government law No. 46/2011). To minimize inequality (inequity) in providing benefits, the employee performance appraisals are needed. The aims of this study was to determine the measurement of the performance assessment criteria (work performance) using Analytic Network Process (ANP) and get performance value using rating scale. ANP method is used to determine the measurement criteria of work performance, whereas the assessment of work performance used rating scale method. The findings showed work performance criteria are service orientation (0,243), commitment (0.214), integrity (0,199), discipline (.180), and collaboration (0.165). Based on the findings for the performance evaluation of 7 civil servants administrative staffs at the Faculty of Humanities can be divided into three categories, one person has very high (A) performance, 4 people have high (B) performance and 2 people have the performance as standards (C).

Keywords: *Performance, Analytic Network Process (ANP), Work Performance*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Kementerian Agama, maka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang merupakan salah satu satker di bawah Kementerian Agama berhak dan mempunyai wewenang untuk memberikan tunjangan kinerja kepada pegawai negeri sipil dan pegawai lainnya di lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pada saat ini, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah melaksanakan pemberian tunjangan kinerja kepada PNS UIN Maliki Malang. Besaran tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai berdasarkan pada kelas jabatan dan kedisiplinan pegawai (jam masuk dan jam pulang pegawai). Padahal seyogyanya pemberian tunjangan kinerja adalah berdasarkan penilaian prestasi kerja pegawai. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, model penilaian prestasi kerja pegawai adalah meliputi gabungan dari sasaran kerja pegawai (60%) dan perilaku kerja (40%). Perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Dalam rangka mengurangi ketimpangan atau "ketidakadilan" dalam pemberian tunjangan kinerja, maka perlu adanya penilaian kerja pegawai yang berdasarkan pada kriteria-kriteria dalam perilaku kerja.

Kriteria-kriteria dalam perilaku kerja tersebut perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap kriteria berbeda. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur bobot kriteria adalah metode *Analytic Network Process* (ANP). Pembobotan dengan menggunakan ANP menghasilkan kriteria penilaian kinerja yang sudah terbobot yang kemudian digunakan dalam proses penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan *rating scale* nilai 1-5. Data yang diperoleh dengan *rating scale* adalah data kuantitatif (angka) yang kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif (Djaali dan Pudji: 2008).

Dalam penelitian ini akan fokus pada penilaian prestasi kerja berdasarkan perilaku kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP) untuk menentukan bobot kriteria-kriteria dalam perilaku kerja dan selanjutnya dilakukan penilaian kinerja pegawai di Fakultas Humaniora UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan menggunakan metode *rating scale*.

B. Tujuan Khusus

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan:

1. Mengetahui dan menganalisis bobot kriteria dalam perilaku kerja pegawai yang meliputi (a). Orientasi pelayanan, (b). Integritas, (c). Komitmen, (d). Disiplin, dan (e). Kerjasama (Studi pada pegawai di Fakultas Humaniora UIN Maulana Malik Ibrahim Malang).
2. Melakukan perhitungan dalam penilaian kerja pegawai berdasarkan perilaku kerja di Fakultas Humaniora UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

C. Urgensi Penelitian

Aspek yang mendorong pentingnya dilakukan penelitian tentang penilaian kinerja adalah (1). Dapat memperkaya kajian tentang manajemen sumber daya manusia dan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian lain yang mengkaji tentang manajemen sumber daya manusia, (2). Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan sumber daya manusia khususnya di lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, (3). Bagi pengambil kebijakan, hasil penelitian ini bisa bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan *reward* atau *punishment* untuk pegawai khususnya di lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penilaian kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam mengevaluasi kinerja seorang pegawai. Evaluasi kinerja erat kaitannya dalam upaya sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selama ini di UIN Maliki Malang masih terlihat belum maksimalnya dalam pelaksanaan penilaian

kinerja pegawai. Untuk itu diperlukan lagi model-model lain dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Urgensi penelitian ini dilakukan berkaitan dengan:

1. Ketepatan dalam perhitungan penilaian kinerja pegawai di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang khususnya di Fakultas Humaniora. Hasilnya kemudian bisa diimplementasikan untuk mengukur besaran penerimaan tunjangan kinerja yang berhak diterima oleh masing-masing pegawai.
2. Hasil penelitian ini sangat penting untuk perencanaan model dalam pembuatan penilaian kinerja pegawai yang sesuai dengan asas keadilan. Adanya pengukuran dan penilaian dalam perilaku kerja pegawai. Hal ini sangat berguna untuk mengurangi ketimpangan atau "ketidakadilan" dalam pemberian besaran tunjangan kinerja yang berhak diterima oleh masing-masing pegawai.
3. Penilaian kinerja pegawai adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun sebuah instansi. Akan tetapi, jika pelaksanaan penilaian kinerja tidak berjalan dengan semestinya maka akan berdampak pada demotivasi kerja pegawai. Hal tersebut dapat mempengaruhi turunnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Guna menghindari dampak negatif tersebut, maka sebuah instansi harus melakukan penilaian kinerja yang benar dan efektif.
4. Perlunya pengembangan berbasis IT dalam penilaian kinerja pegawai. Diharapkan di masa yang akan datang khususnya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai sudah tersistematis.
5. Penelitian ini bisa dijadikan pembanding bagi penelitian lain yang membahas tentang penilaian kinerja pegawai. Khususnya tentang penelitian yang membahas tunjangan kinerja ataupun remunerasi yang dilaksanakan oleh instansi negeri. Apalagi akhir-akhir ini sedang ramai diperbincangkan tentang pemberian tunjangan kinerja ataupun remunerasi bagi pegawai negeri sipil.

BAB II

STUDI PUSTAKA DAN ROADMAP

A. Pengertian Kinerja

Kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, berasal dari kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1). Melakukan, menjalankan, melaksanakan, (2). Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (3). Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan (4). Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (Rivai dan Basri: 2005). Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia istilah kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dapat dicapai (Hoetomo: 2012).

Menurut Mahsun (2006) 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. Dari beberapa pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan 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.

B. Pengertian Penilaian Kinerja

Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Leon dalam Mangkunegara, 2009: 10). Menurut T. Hani Handoko (2005), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Pengertian penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

C. Tujuan Penilaian Kinerja

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Tujuan penilaian kinerja (Dharma, 2009: 14) antara lain:

1. Pengembangan, dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. Penilaian kinerja juga dapat membantu pelaksanaan *conseling* antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha dalam memecahkan masalah yang akan dihadapi pegawai.
2. Pemberian *reward*, digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, intensif dan promosi.
3. Motivasi, digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan SDM, dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi, memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah serta bagaimana pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi, merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Sedangkan menurut Faustino Cardoso Gomes (1997) tujuan penilaian kinerja secara umum dibedakan atas dua macam, yaitu:

1. Untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*).

2. Untuk memotivasikan perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).

Adapun kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan (Mangkunegara, 2009: 10) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

D. Aspek-aspek dalam Penilaian Perilaku Kerja PNS

Aspek-aspek dalam penilaian perilaku kerja PNS yang dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 adalah sebagai berikut:

1. Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

2. Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Definisi lain dari integritas adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.

3. Komitmen

Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan. Komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi.

4. Disiplin

Disiplin adalah kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.

5. Kerjasama

Kerjasama diartikan sebagai kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan bisa diartikan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Kartono (2003) kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

E. *Analytic Network Process (ANP)*

Analytic Network Process atau ANP adalah teori matematis yang memungkinkan seorang pengambil keputusan menghadapi faktor-faktor yang saling berhubungan (*dependence*) serta umpan balik (*feedback*) secara sistematis. ANP merupakan metode pengambilan keputusan berdasarkan banyaknya kriteria atau *Multiple Kriteria Decision Making (MCDM)* yang dikembangkan oleh Thomas L Saaty (Tanjung dan Devi: 2013).

Kelebihan ANP dari metode yang lain adalah kemampuannya untuk membantu para pengambil keputusan dalam melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hirarki atau jaringan. Metode ANP lebih mudah diaplikasikan untuk studi kualitatif yang beragam, seperti pengambilan keputusan, peramalan (*forecasting*), evaluasi, pemetaan (*mapping*), *strategizing*, alokasi sumber daya dan lain sebagainya.

ANP memiliki tiga aksioma yang menjadi landasan teorinya. Menurut Ascarya (Yulianti: 2013) aksioma-aksioma tersebut diantaranya:

1. Resiprokal

Jika aktifitas X memiliki tingkat kepentingan 6 kali lebih besar dari aktifitas Y maka aktifitas Y besarnya $1/6$ dari aktifitas X.

2. Homogenitas

Menyatakan bahwa elemen-elemen yang akan dibandingkan tidak memiliki perbedaan terlalu besar. Jika perbandingan terlalu besar maka akan berdampak pada kesalahan penilaian yang lebih besar.

3. Setiap elemen dan komponen yang digambarkan dalam jaringan kerangka kerja baik hirarki maupun *feedback*, betul-betul dapat mewakili agar sesuai dengan kondisi yang ada dan hasilnya sesuai pula dengan yang diharapkan.

Saaty (Tanjung dan Devi: 2013) membagi prinsip dasar dalam ANP menjadi tiga, yakni sebagai berikut:

1. Dekomposisi. Masalah-masalah yang dikumpulkan dengan melakukan studi lapangan ketika penelitian sedang berlangsung merupakan masalah yang sangat kompleks. Untuk menstruktur masalah-masalah yang

kompleks tersebut perlu didekomposisikan ke dalam suatu jaringan dalam bentuk komponen-komponen, *cluster-cluster*, *sub cluster*, dan alternatif.

2. Penilaian komparasi. Prinsip ini diterapkan untuk melihat perbandingan *pairwise* (pasangan) dari semua jaringan/hubungan/pengaruh yang dibentuk dalam suatu kerangka kerja.
3. Komposisi hirarki/sintesis. Diterapkan untuk mengalikan prioritas lokal dari elemen dalam *cluster* dengan prioritas global dari elemen induk yang akan menghasilkan prioritas global seluruh hirarki dan menjumlahkannya untuk menghasilkan prioritas global untuk elemen terendah.

F. *Rating Scale*

Metode *rating scale* adalah metode penilaian kinerja yang menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (Rukmi dkk: 2010). Metode *rating scale* merupakan pendekatan yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap pegawai berdasarkan faktor-faktor tertentu. Penilai akan menilai kinerja pegawainya dengan menggunakan skala yang sesuai dengan kriteria kinerja tertentu. Skala yang ditetapkan dari yang terendah sampai dengan tertinggi (Kleynhans dkk: 2006).

Bobot dari masing-masing kriteria tersebut akan digunakan dalam menilai kinerja pegawai. Penilaian dilakukan oleh penilai (atasan) terhadap kinerja karyawannya dengan menggunakan skala penilaian kinerja (*rating scale*). Tanggapan-tanggapan penilaian akan diberikan nilai dengan numeric agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan dibandingkan dengan pegawai lainnya. Skala penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini (Nurmianto dan Siswanto: 2006):

Tabel 2.1 Skala Penilaian (*Rating Scale*)

Skala Penilaian	Keterangan
1	Tidak memuaskan / sangat jelek
2	Perlu perbaikan / jelek
3	Memenuhi harapan / cukup
4	Melebihi harapan / baik
5	Luar biasa / sangat baik

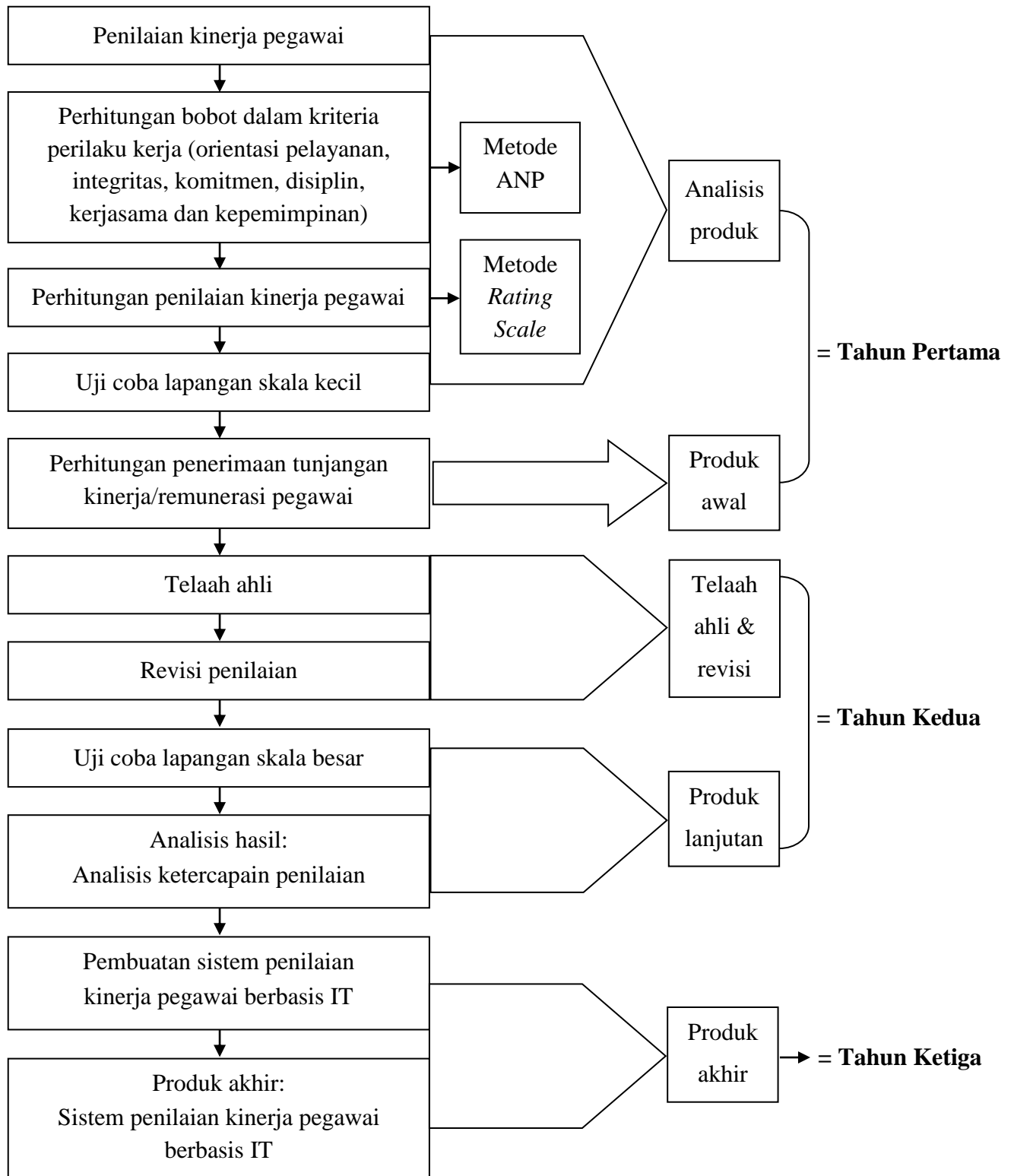
G. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis, Tahun dan Judul	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Brilliant Rosy (2009), Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun	Mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja, faktor-faktor yang menghambat dan upaya-upaya untuk mengatasi hambatan tersebut	Penilaian tidak berdasarkan DP3, namun pada unsur penilaian secara informal. Faktor-faktor yang menghambat yakni penilaian kurang objektif dan kurang adanya komunikasi. Upaya-upaya yang dilakukan a). Melakukan pemeriksaan ulang hasil penilaian, b). Menciptakan komunikasi yang lebih baik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penelitian kualitatif ▪ Wawancara, observasi, dan dokumentasi ▪ <i>Purposive sampling</i> dan <i>snowball sampling</i> ▪ Jenis karya ilmiah: Skripsi
2.	Zulian Kukuh Prasetya (2012), Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Tenggilis Mejoyo Kota Surabaya	Mengetahui dan mendeskripsikan penilaian kinerja PNS di Kantor Kecamatan Tenggilis Mejoyo Kota Surabaya	Dalam penilaian kinerja PNS menggunakan DP3. Rata-rata PNS cukup memahami unsur-unsur penilaian dalam DP3. Sedangkan dari hasil penilaian rata-rata pegawai yang dinilai mendapatkan nilai baik.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penelitian deskriptif kualitatif ▪ Unsur penilai: kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan ▪ Jenis karya ilmiah: Skripsi

3.	Teny Sylvia dkk (2013), Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi dengan Menggunakan Metode <i>Analytic Network Process</i> (ANP) dan <i>Rating Scale</i>	Mendapatkan bobot kriteria kompetensi dengan metode ANP dan mendapatkan hasil penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan <i>rating scale</i>	Bobot untuk kompetensi keterampilan teknis (0.079), kompetensi kepribadian/penampilan (0.339), kompetensi keterampilan mengurus tugas (0.069), dan kompetensi hubungan kerja (0.513). Hasil penilaian 4 karyawan memiliki kinerja tinggi, 3 karyawan lainnya memiliki kinerja sesuai standar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan metode ANP dan <i>rating scale</i> ▪ Lokasi penelitian: Pabrik Gula Pesantren Baru – Kediri ▪ Sampel: 7 karyawan ▪ Jenis karya ilmiah: Jurnal
4.	Shanti Kirana Anggraeni dkk (2015), Usulan Penilaian Promosi Jabatan dengan Metode <i>Analytical Network Process</i> (ANP) dan <i>Rating Scale</i> di PT. Y	Mendapatkan nilai bobot prioritas kriteria dan subkriteria dalam usulan penilaian jabatan dan pemilihan SDM sebagai pertimbangan promosi jabatan	Dari hasil penelitian didapatkan bobot prioritas tiap kriteria yaitu <i>performance</i> (0,130717), kelompok jabatan (0,125529), sasaran pekerjaan (0,102337), <i>competency</i> (0,083611), dan <i>hard competency</i> (0,078972)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan metode ANP dan <i>rating scale</i> ▪ Sampel: 3 karyawan ▪ Jenis karya ilmiah: Jurnal

H. Road Map Penelitian Penilaian Kinerja Pegawai di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Variabel Penelitian

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen

Variabel independen sering juga disebut sebagai *variabel stimulus*, *prediktor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono: 2013). Variabel independen dalam penelitian ini adalah aspek-aspek penilaian perilaku kerja PNS sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yakni:

- a) Orientasi pelayanan
- b) Integritas
- c) Komitmen
- d) Disiplin
- e) Kerjasama

2. Variabel Dependen

Variabel dependen sering juga disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono: 2013). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja pegawai administrasi di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

B. Populasi

Arikunto (2013) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai administrasi yang berstatus PNS di Fakultas Humaniora UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan jumlah populasi sebanyak 7 orang pegawai administrasi.

C. Metode Analisis Data

Dalam tahap awal adalah untuk mendapatkan bobot setiap kriteria dan sub kriteria dalam penilaian kinerja pegawai sehingga didapatkan nilai kriteria dan sub kriteria dari yang tertinggi hingga terendah. Elemen yang menyusun penilaian kinerja pegawai adalah (1). Penilai, yaitu pihak yang memberi nilai sebanyak 3 orang yakni Dekan, Wakil Dekan II Bidang AUPK, dan Kabag Tata Usaha, (2). Alat penilaian yang merupakan format penilaian yang digunakan yaitu berupa kuesioner, dan (3). Pegawai yang dinilai adalah sebanyak 7 orang pegawai administrasi di Fakultas Humaniora. Pegawai yang dinilai merupakan pegawai administrasi berstatus PNS di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Kriteria-kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja didasarkan pada aspek-aspek dalam penilaian perilaku kerja PNS. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari (1). Bagian pertama yang berisi tentang tingkat kepentingan untuk setiap kriteria penilaian kinerja pegawai dengan melakukan perbandingan berpasangan, (2). Bagian kedua yang merupakan kuesioner untuk mengetahui kinerja pegawai berdasarkan kriteria perilaku kerja. Penyusunan skala kuesioner bagian kedua ini menggunakan *rating scale* 1 hingga 5.

Pembobotan kriteria dihitung berdasarkan kuesioner pembobotan penilaian kinerja pegawai. Pembobotan dilakukan pada seluruh keterkaitan antar *cluster* dan antar *node* yang memiliki lebih dari satu keterkaitan pada setiap *cluster*. Pembobotan ANP menggunakan metode perbandingan berpasangan antar dua kriteria dengan 9 (sembilan) skala hingga semua

kriteria yang ada tercakup. Skala yang digunakan dalam pembobotan kriteria dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Skala dalam ANP

Deskripsi	Tingkat Kepentingan	Penjelasan
Amat sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya	9	Bukti-bukti yang memihak satu elemen dibandingkan elemen lainnya memiliki bukti yang tingkat kemungkinan afirmasinya tertinggi
Diantara nilai 7-9	8	Nilai kompromi di antara dua nilai yang berdekatan
Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya	7	Satu elemen sangat lebih dibandingkan elemen lainnya, dan dominan ditunjukkan dalam praktek
Diantara nilai 5-7	6	Nilai kompromi di antara dua nilai yang berdekatan
Lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya	5	Pengalaman dan penilaian kuat mendukung satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya
Diantara nilai 3-5	4	Nilai kompromi di antara dua nilai yang berdekatan
Sedikit lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya	3	Pengalaman dan penilaian sedikit mendukung satu elemen dibandingkan elemen yang lain
Diantara nilai 1-3	2	Nilai kompromi di antara dua nilai yang berdekatan
Sama besar pengaruh/tingkat kepentingannya	1	Dua elemen yang dibandingkan memiliki kontribusi kepentingan yang sama terhadap tujuan

Sumber: Mega Yulianti (2013)

Metode *Analytic Network Process* (ANP) yang digunakan dalam pengolahan data melalui beberapa tahapan sebagai berikut (Ayu Mardyaning Mukti dkk, 2013: 2-3):

1. Tahapan Pemodelan

Kriteria penilaian kinerja didefinisikan sebagai *cluster* sedangkan subkriteria didefinisikan sebagai *node*. Tahap pemodelan terdiri dari beberapa langkah, yaitu menentukan *cluster* dan *node* yang digunakan, kemudian menentukan keterkaitan yang terjadi antar *cluster* dan *node* yang telah teridentifikasi serta melakukan penggambaran model jaringan.

2. Tahapan Pembobotan

Untuk mendapatkan suatu nilai tertentu dari semua nilai responden (multi responden) dilakukan perhitungan rata-rata geometrik yang secara sistematis dituliskan dalam persamaan berikut ini:

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}}$$

Keterangan :

g_{ij} : rata-rata geometrik pendapat gabungan

a_{ij} : nilai skala perbandingan antara kriteria ke i dan ke j

m : jumlah responden

3. Tahap Pembobotan Prioritas Keterkaitan antar *Cluster* dan *Node*

Matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi (CR) $\leq 0,1$. Jika nilai CR $> 0,1$ maka pertimbangan yang dibuat perlu diperbaiki dengan melakukan pengisian ulang untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner.

4. Tahapan *Cluster Matrix* dan *Unweighted Supermatrix*

Hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *cluster* disusun pada *cluster matrix*, sedangkan hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *node* disusun pada *matrix* yang sesuai dengan selnya. *Supermatrix* yang diperoleh merupakan *supermatrix* yang masih belum terbobot (*unweighted supermatrix*).

5. Tahapan *Weighted Supermatrix*

Merupakan supermatriks yang diperoleh dengan mengalikan semua elemen dalam komponen dari *unweighted supermatrix* dengan bobot *cluster*

yang sesuai sehingga setiap kolom pada *weighted supermatrix* memiliki jumlah 1.

6. Tahapan *Limiting Matrix*

Membuat *limiting supermatrix* dengan cara memangkatkan supermatriks secara terus-menerus hingga angka di setiap kolom dalam satu baris sama besar.

7. Tahapan Normalisasi *Limiting Matrix*

Nilai prioritas akhir didapatkan dari *limiting matrix*, selanjutnya dilakukan normalisasi berdasarkan kelompok sehingga total nilai prioritas pada masing-masing kelompok berjumlah satu.

Penetapan nilai intensitas kepentingan responden untuk setiap keterkaitan dilakukan dengan menggunakan bantuan *software Ms. Excel 2010*. Penetapan *consistency ratio* (CR), *cluster matrix*, *unweighted supermatrix*, *weighted supermatrix*, *limiting matrix* dan normalisasi *limiting matrix* dilakukan dengan menggunakan *software Super Decision 2.0.8*.

Bobot dari masing-masing kriteria tersebut akan digunakan dalam menilai kinerja pegawai. Penilaian dilakukan oleh penilai (atasan) terhadap kinerja pegawainya berdasarkan pada aspek-aspek perilaku kerja pegawai dengan menggunakan skala penilaian kinerja (*rating scale*). Skala penilaian kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 3.2. Tanggapan-tanggapan penilai diberikan dengan nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan dibandingkan dengan pegawai lainnya.

Tabel 3.2 Skala Penilaian Kinerja

Skala Penilaian	Keterangan
1	Tidak memuaskan / sangat jelek
2	Perlu perbaikan / jelek
3	Memenuhi harapan / cukup
4	Melebihi harapan / baik
5	Luar biasa / sangat baik

Sumber: Nurmianto dan Siswanto (2006)

Bobot kriteria yang didapatkan dikalikan dengan nilai dari setiap kriteria. Adapun perhitungan untuk mendapatkan skor dari setiap kriteria adalah sebagai berikut:

$$\text{Skor} = \text{bobot} \times \text{nilai}$$

Selanjutnya dihitung nilai prestasi kinerja pegawai dengan rumus:

$$\text{Nilai prestasi kerja} = \sum \text{Skor}$$

(skor tiap kriteria perilaku kerja)

Skala nilai yang digunakan dalam penilaian dapat dilihat pada Tabel 3.3 di bawah ini:

Tabel 3.3 Skala Nilai yang digunakan dalam Penilaian

No	Skala Nilai	Kategori	Interval Nilai
1.	A	Kinerja sangat tinggi	$4,20 < n \leq 5,00$
2.	B	Kinerja tinggi	$3,40 < n \leq 4,20$
3.	C	Kinerja sesuai standar	$2,60 < n \leq 3,40$
4.	D	Kinerja rendah	$1,80 < n \leq 2,60$
5.	E	Kinerja tidak efektif	$1 \leq n \leq 1,80$

Sumber: Teny Sylvia dkk: 2013

D. Bagan Pelaksanaan Tahapan Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan																															
		Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penyusunan Proposal	X	X	X	X																												
2.	Seleksi Proposal					X	X	X	X																								
3.	Pengumpulan Data									X	X	X	X	X	X																		
4.	Analisis Data															X	X	X	X	X	X												
5.	Penyusunan Laporan Hasil																					X	X	X	X	X	X	X	X				
6.	Seminar Hasil																												X	X			
7.	Laporan Penelitian																															X	X

BAB IV
PEMBIAYAAN PENELITIAN

Pembiayaan penelitian ini berasal dari anggaran DIPA Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tahun anggaran 2016, Nomor DIPA-025.04.2.423812/2016 Tanggal 7 Desember 2015. Dengan perkiraan perincian biaya sebagai berikut:

URAIAN	VOLUME	SATUAN (Rp)	JUMLAH (Rp)
Belanja Bahan	1 PKT	4.500.000	4.500.000
Narasumber	14 OJ	900.000	12.600.000
Perjalanan	1 PKT	3.500.000	3.500.000
T O T A L			20.600.000

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Fakultas Humaniora UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

1. Sejarah Fakultas Humaniora

Fakultas Humaniora dulunya bernama Fakultas Humaniora dan Budaya yang merupakan salah satu fakultas di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang pendiriannya berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 50 tanggal 21 Juni 2004. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang awalnya dari sebuah Fakultas Tarbiyah, cabang IAIN Sunan Ampel Surabaya yang berdiri pada 1961, lembaga ini beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang pada pertengahan tahun 1997, bersamaan dengan beralihnya status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-Indonesia yang berjumlah 33 buah melalui Surat Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1997. Sejak saat itu pula STAIN Malang lepas dari IAIN Sunan Ampel Surabaya. Fakultas Humaniora pada awal berdirinya bernama Fakultas Sastra yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Dirjend Binbaga Islam Nomor: E/107/1998 tanggal 13 Mei 1998. Bermula dari Jurusan Pendidikan Bahasa Arab dan Tadris Bahasa Inggris yang ada di Fakultas Tarbiyah dan pada saat Universitas Islam Negeri Malang masih berstatus Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), Jurusan Pendidikan Bahasa Arab dikembangkan menjadi Program Studi Bahasa dan Sastra Arab, sedangkan Tadris Bahasa Inggris berkembang menjadi Program Studi Bahasa dan Sastra Inggris.

Fakultas ini terletak di Jalan Gajayana Nomor 50 Dinoyo Kota Malang di antara fakultas-fakultas lain yang juga berada dalam naungan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mulai tahun 2005 Fakultas Humaniora melakukan modernisasi diri secara fisik dengan membangun gedung rektorat, fakultas, kantor administrasi, perkuliahan, laboratorium, kemahasiswaan, pelatihan, olah raga, *business center*, poliklinik, masjid dan ma'had yang sudah lebih dulu ada, dengan pendanaan dari *Islamic*

Development Bank (IDB) melalui Surat Persetujuan IDB No. 41/IND/1287 tanggal 17 Agustus 2004.

Pada tanggal 27 Januari 2009, Presiden Republik Indonesia, Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono berkenan memberikan nama universitas ini dengan nama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mengingat nama tersebut cukup panjang untuk, diucapkan, maka pada pidato dies natalis ke-empat, rektor menyampaikan singkatan nama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ini menjadi UIN Maliki Malang. Sejarah perubahan nama Fakultas Humaniora dan Budaya menjadi Fakultas Humaniora terjadi pada tahun 2013. Melalui Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2013 tanggal 15 Maret 2013, tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Fakultas Humaniora secara resmi telah berganti nama. Dalam peraturan yang ditandatangani oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Amir Syamsuddin di bagian ketiga, tentang Fakultas, paragraf I umum yang terkandung dalam pasal 10 tersebut, dijelaskan tentang nama-nama enam Fakultas yang berada di UIN Maliki, salah satunya Fakultas Humaniora dan Budaya yang diganti dengan Fakultas Humaniora.

Pada tahun 2014 Fakultas Humaniora mengalami perubahan lagi yaitu, Jurusan Pendidikan Bahasa Arab yang pada awalnya berada di Fakultas Humaniora harus berpindah ke Fakultas lain. Dalam hal ini, Jurusan Pendidikan Bahasa Arab secara resmi meninggalkan Fakultas Humaniora dan berpindah ke Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK). Sehingga yang pada awalnya Fakultas Humaniora memiliki 3 Jurusan yakni Jurusan Bahasa dan Sastra Arab (BSA), Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris (BSI), dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (PBA) maka mulai tahun 2014 Fakultas Humaniora secara resmi hanya memiliki 2 Jurusan yakni Jurusan Bahasa dan Sastra Arab (BSA) dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris (BSI).

Hingga saat ini, Fakultas Humaniora telah berkembang pesat dalam pengembangan ilmu ataupun meningkatkan kualitas pendidikan mahasiswa. Selain itu, kerjasama dengan lembaga dan instansi lain juga sangat membantu eksistensi Fakultas ini, baik kerjasam secara nasional ataupun internasional.

Terlebih dengan semakin banyaknya mahasiswa, khususnya dari luar negeri yang sangat antusias untuk belajar di Fakultas Humaniora.

2. Visi, Misi, dan Tujuan

a. Visi

Sejalan dengan Visi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, visi Fakultas Humaniora adalah menjadi Fakultas terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang ilmu humaniora dan budaya berbasis nilai-nilai Islam dan etika profesional akademik.
- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan di bidang humaniora dan budaya berbasis Islam.
- 3) Memberikan ketauladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya Indonesia.

c. Tujuan

Proses pendidikan integrasi yang dikembangkan oleh Fakultas Humaniora bertujuan:

- 1) Menghasilkan sarjana Humaniora yang memiliki integritas moral keagamaan dan memiliki kemampuan profesional akademik di bidang ilmu humaniora dan budaya berbasis Islam.
- 2) Menghasilkan sarjana Humaniora yang mampu memahami secara mendalam tentang ilmu humaniora dan budaya.
- 3) Menghasilkan sarjana Humaniora yang menguasai metodologi kajian ilmu humaniora dan budaya untuk menemukan dan mengembangkan ilmu humaniora dan budaya berbasis Islam.

- 4) Menghasilkan Sarjana Humaniora yang mampu memanfaatkan ilmu humaniora dan budaya secara profesional, baik sebagai ilmu terapan maupun ilmu murni.

B. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Pada umumnya penilaian kinerja yang dilakukan di Fakultas Humaniora berdasarkan aturan dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Peraturan tersebut tertuang dalam PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS.

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja yang produktif. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja PNS berada di bawah kewenangan pejabat yang berwenang pada instansi Pemerintah masing-masing yang didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PNS.

Penilaian kinerja PNS merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP (60%) dan perilaku kerja (40%). Penilaian atas SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Dalam penilaian kinerja, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi penilai dalam melakukan penilaian kinerja. Penilai seringkali tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja pegawai, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Biasanya bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi adalah sebagai berikut:

1. *Hallo effect*. Terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif maupun negatif.

2. *Central tendency* yaitu penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata dan penilai menghindari penilaian yang bersifat ekstrim.
3. *Leniency bias* yaitu kecenderungan penilaian untuk memberikan nilai yang murah dalam evaluasi pelaksanaan kerja para pegawainya.
4. *Strickness bias* yaitu kecenderungan penilai terlalu ketat dan keras serta mahal dalam evaluasi pelaksanaan kerja para pegawainya.
5. *Recency effect* (kesan terakhir) yaitu kegiatan terakhir dari pegawai yang terkesan baik atau buruk, cenderung dijadikan dasar penilaian prestasi kerja oleh atasannya.

Adapun dalam penilaian prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

No	Kriteria Nilai	Keterangan	Uraian
1	91 – 100	sangat baik	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain
2	76 – 90	baik	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain
3	61 – 75	cukup	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
4	51 – 60	kurang	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
5	50 ke bawah	buruk	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain

Contoh form Sasaran Kerja Pegawai (SKP) PNS adalah sebagai berikut:

**FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

JENIS KETERANGAN:

BAGIAN KEUANGAN

NO	I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL	
1	Nama	Dr. Hj. Istiadah, MA	1	Nama	Herli Antoni, S.Ag
2	NIP	19670313 199203 2 002	2	NIP	19730131 200312 1 001
3	Pangkat/Gol.Ruang	3	Pangkat/Gol.Ruang
4	Jabatan	4	Jabatan
5	Unit Kerja	5	Unit Kerja

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA
1	0	0 Doc	0	0 bln	
2	0	0 Doc	0	0 bln	
3	0	0 Doc	0	0 bln	
4	0	0 Doc	0	0 bln	
5	0	0 Doc	0	0 bln	
6	0	0 Doc	0	0 bln	

Pejabat Penilai,

Dr. Hj. Istiadah, MA
19670313 199203 2 002

Malang, 2 Januari 2016
Pegawai Negeri Sipil yang dinilai

Herli Antoni, S.Ag
19730131 200312 1 001

Contoh form dalam penilaian capaian sasaran kerja PNS adalah sebagai berikut:

**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu Penilaian 2 Januari s.d. 31 Desember 2016

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET						AK	REALISASI						PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP			
			Kuant/ Output		Kual/Mutu		Waktu			Biaya	Kuant/ Output		Kual/Mutu		Waktu			Biaya		
1	2	3	4		5		6		7	8	9		10		11		12	13	14	
1	0	0	Doc	0	0	bln	0	0	0	0	Doc	0	0	bln					
2	0	0	Doc	0	0	bln	0	0	0	0	Doc	0	0	bln					
3	0	0	Doc	0	0	bln	0	0	0	0	Doc	0	0	bln					
4	0	0	Doc	0	0	bln	0	0	0	0	Doc	0	0	bln					
5	0	0	Doc	0	0	bln	0	0	0	0	Doc	0	0	bln					
6	0	0	Doc	0	0	bln	0	0	0	0	Doc	0	0	bln					
	II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :																			
1																			
2																			
Nilai Capaian SKP																				

Malang, 31 Desember 2016
Pejabat Penilai,

Dr. Hj. Istiadah, MA
19670313 199203 2 002



PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

KEMENTERIAN AGAMA
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM

JANGKA WAKTU PENILAIAN
BULAN : 2 Januari s/d 31 Desember 2016

1. YANG DINILAI	a. N a m a	Herli Antoni, S.Ag
	b. N I P	19730131 200312 1 001
	c. Pangkat, Golongan ruang, TMT
	d. Jabatan/Pekerjaan
	e. Unit Organisasi
	2. PEJABAT PENILAI	a. N a m a
b. N I P		19670313 199203 2 002
c. Pangkat, Golongan ruang, TMT	
d. Jabatan/Pekerjaan	
e. Unit Organisasi	
3. ATASAN PEJABAT PENILAI		a. N a m a
	b. N I P	19670313 199203 2 002
	c. Pangkat, Golongan ruang, TMT	Pembina (IV/a)
	d. Jabatan/Pekerjaan	Dekan
	e. Unit Organisasi	Fakultas Humaniora

4.	UNSUR YANG DINILAI				Jumlah
	a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) - x 60%				0,00
	b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	0	(Buruk)	
		2. Integritas	0	(Buruk)	
		3. Komitmen	0	(Buruk)	
		4. Disiplin	0	(Buruk)	
		5. Kerjasama	0	(Buruk)	
		6. Kepemimpinan	0	(Buruk)	
		7. Jumlah	0		
		8. Nilai rata – rata	0,00	(Buruk)	
9. Nilai Perilaku Kerja 0,00 x 40%				0,00	
				0,00	
NILAI PRESTASI KERJA				(Buruk)	
5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIIL YANG DINILAI (APABILA ADA)					
<p style="text-align: center;">Tanggal,</p>					

**6. TANGGAPAN PEJABAT PENILAI
ATAS KEBERATAN**

Tanggal,

**7. KEPUTUSAN ATASAN PEJABAT
PENILAI ATAS KEBERATAN**

Tanggal,

8. REKOMENDASI

**9. DIBUAT TANGGAL, 31 DESEMBER 2016
PEJABAT PENILAI**

Dr. Hj. Istiadah, MA
19670313 199203 2 002

**10. DITERIMA TANGGAL, 5 JANUARI 2017
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Herli Antoni, S.Ag
19730131 200312 1 001

**11. DITERIMA TANGGAL, 12 JANUARI 2017
ATASAN PEJABAT PENILAI**

Dr. Hj. Istiadah, M.A.
19670313 199203 2 002

C. Hasil Pembobotan Kriteria dalam Penilaian Kinerja Pegawai

Untuk memperoleh tingkat kepentingan atau bobot prioritas kriteria penilaian kinerja tersebut dilakukan pembobotan dengan metode *analytic network process* (ANP). Hasil bobot akhir setiap kriteria beserta subkriteria penilaian kinerja pegawai administrasi Fakultas Humaniora dengan menggunakan metode ANP dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 5.1 Hasil bobot kriteria dan subkriteria

No	Kriteria	Bobot	Subkriteria	Bobot
1	Orientasi pelayanan	0,243	Bersikap ramah	0,094
			Mempunyai ketrampilan dan profesional	0,051
			Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat	0,067
			Memiliki kreativitas	0,031
2	Integritas	0,199	Bekerja dengan benar, jujur dan teratur	0,062
			Bekerja dengan baik walau tidak diawasi pimpinan	0,037
			Mempunyai akhlaq yang baik	0,059
			Patuh dan taat terhadap pimpinan	0,041
3	Komitmen	0,214	Memiliki loyalitas	0,063
			Mempunyai tanggung jawab	0,076
			Bersedia melewati batas waktu normal (lembur)	0,023
			Lebih mendahulukan kepentingan organisasi	0,052
4	Disiplin	0,180	Datang tepat waktu	0,072
			Tidak menunda-nunda pekerjaan	0,042
			Tidak pernah absen masuk tanpa alasan yang jelas	0,030
			Tidak meninggalkan tempat kerja selama jam kerja	0,036
5	Kerjasama	0,165	Mampu bekerja sama dengan pimpinan	0,053
			Mampu bekerja sama dengan rekan kerja	0,044
			Suka membantu rekan kerja yang kesulitan	0,041
			Mampu berkomunikasi dengan baik	0,027

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Urutan kriteria penilaian kinerja berdasarkan bobot tertinggi sampai terendah adalah orientasi pelayanan (0,243), komitmen (0,214), integritas (0,199), disiplin (0,180), dan kerjasama (0,165). Orientasi pelayanan memiliki bobot kriteria tertinggi karena tugas utama pegawai administrasi adalah menjadi ujung tombak dalam melaksanakan pelayanan baik di bidang akademik, umum ataupun keuangan terhadap *stakeholders* (mahasiswa, dosen dan masyarakat umum). Sehingga hal yang pertama kali menjadi penilaian kinerja seorang pegawai administrasi adalah dalam bidang pelayanan. Pemerintah dalam hal ini adalah PNS/ASN pada hakekatnya ialah pelayan bagi masyarakat, pemerintah terwujud untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat bukan masyarakat yang melayani pemerintah.

Pelayanan publik yang profesional dapat diwujudkan oleh pemerintah jika adanya akuntabilitas dan respontabilitas pemberi layanan dalam hal ini aparatur pemerintah sendiri. Pelayanan publik dapat diartikan melayani kepentingan masyarakat umum dalam sebuah negara. Pelayanan publik artinya memberikan pelayanan (melayani) keperluan masyarakat umum dalam sebuah negara (The Liang Gie 1997: 15). Sedangkan menurut Moenir (2007: 26) pelayanan publik adalah seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu melalui kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Komitmen memiliki bobot kriteria tertinggi kedua setelah orientasi pelayanan. Komitmen memiliki bobot sebesar 0,214. Setiap orang yang bekerja di suatu instansi atau perusahaan, harus mempunyai komitmen dalam pekerjaannya. Komitmen pada setiap pegawai sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang pegawai dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya pegawai yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh instansi atau perusahaan. Pegawai yang memiliki suatu komitmen akan selalu mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan individu.

Selanjutnya adalah integritas (0,199). Integritas adalah sebuah nilai yang selalu menjadi dasar untuk menjamin kejujuran nilai-nilai lainnya. Bila integritas pribadi lemah atau bocor dalam karakter pribadi, maka dapat dipastikan nilai-nilai seperti kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab, ketekunan, kerajinan, keberanian, keterusterangan, kepercayaan, kesetiaan, kearifan, dan profesionalisme, pasti tidak akan berfungsi seperti seharusnya. Integritas selalu menjadi hal yang penting dalam mengembangkan sebuah instansi untuk menjadi lebih baik. Tanggung jawab pelayanan publik kepada para stakeholdernya hanya dapat diperoleh, saat para pegawai fokus dan intensif dalam menegakkan integritas di semua aspek kerja dengan sepenuh hati.

Disiplin memiliki bobot kriteria sebesar 0,180. Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja. Dengan adanya kedisiplinan dalam pelaksanaan kerja akan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Untuk mencapai hasil yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, perlu adanya disiplin kerja yang baik dari personil yang bersangkutan. Malayu Hasibuan (2012: 212) mengemukakan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dikarenakan akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi.

Kriteria penilaian kinerja yang memiliki bobot terendah adalah kerjasama. Kerjasama memiliki bobot kriteria sebesar 0,165. Dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan bersama diperlukan suatu kerjasama dari anggota-anggota yang ada di dalamnya. Pentingnya menjalin kerjasama dalam organisasi akan berdampak positif terhadap kinerja yang efektif. Salah satu hal yang mengawali kerjasama adalah jalinan komunikasi yang baik. Komunikasi merupakan hal penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Komunikasi harus ada antara pimpinan dan bawahan, maupun antar rekan kerja. Kerjasama mengumpulkan bakat, berbagi tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama. Berikut ini beberapa tujuan pentingnya sebuah kerjasama terhadap kinerja pegawai, yaitu:

1. Menciptakan keharmonisan antar tiap pegawai.
2. Memudahkan pekerjaan terselesaikan dengan waktu yang lebih cepat.
3. Terciptanya pembagian tugas sesuai dengan bidangnya.
4. Menghasilkan beberapa ide yang mampu menjadikan sebagai alternatif.
5. Memudahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun nilai bobot dari subkriteria dalam penilaian kinerja pegawai dari yang tertinggi hingga terendah adalah sebagai berikut:

Tabel 5.2 Hasil bobot subkriteria

No	Subkriteria	Bobot
1	Bersikap ramah	0,094
2	Mempunyai tanggung jawab	0,076
3	Datang tepat waktu	0,072
4	Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat	0,067
5	Memiliki loyalitas	0,063
6	Bekerja dengan benar, jujur dan teratur	0,062
7	Mempunyai akhlaq yang baik	0,059
8	Mampu bekerja sama dengan pimpinan	0,053
9	Lebih mendahulukan kepentingan organisasi/instansi	0,052
10	Mempunyai ketrampilan dan profesional	0,051
11	Mampu bekerja sama dengan rekan kerja	0,044
12	Tidak menunda-nunda pekerjaan	0,042
13	Patuh dan taat terhadap pimpinan	0,041
14	Suka membantu rekan kerja yang kesulitan	0,041
15	Bekerja dengan baik walau tidak diawasi pimpinan	0,037
16	Tidak meninggalkan tempat kerja selama jam kerja	0,036
17	Memiliki kreativitas	0,031
18	Tidak pernah absen masuk tanpa alasan yang jelas	0,030
19	Mampu berkomunikasi dengan baik	0,027
20	Bersedia melewati batas waktu normal (lembur)	0,023

Sumber: Data Primer diolah (2016)

D. Peringkat Kinerja Pegawai dengan Metode *Analytic Network Process* (ANP) dan *Rating Scale*

Hasil penilaian kinerja dari setiap subkriteria kemudian dikalikan dengan bobot tiap subkriteria. Selanjutnya dari penilaian subkriteria tersebut kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total kinerja. Penilaian kinerja dilakukan oleh 3 orang pimpinan yakni Dekan, Wakil Dekan II Bidang AUPK, dan Kabag Tata Usaha. Pegawai yang dinilai adalah sebanyak 7 orang pegawai administrasi di Fakultas Humaniora. Pegawai yang dinilai merupakan pegawai administrasi berstatus PNS di Fakultas Humaniora. Masing-masing pegawai tersebut dinilai berdasarkan 5 kriteria yang kemudian dibagi menjadi 20 subkriteria dengan skala penilaian *rating scale* 1 sampai 5.

Skala penilaian akhir yang digunakan dalam penilaian kinerja ini dapat dilihat pada Tabel 5.3. Sedangkan nilai total dan peringkat kinerja masing-masing pegawai dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.3 Skala Nilai yang digunakan dalam Penilaian

No	Skala Nilai	Kategori	Interval Nilai
1.	A	Kinerja sangat tinggi	$4,20 < n \leq 5,00$
2.	B	Kinerja tinggi	$3,40 < n \leq 4,20$
3.	C	Kinerja sesuai standar	$2,60 < n \leq 3,40$
4.	D	Kinerja rendah	$1,80 < n \leq 2,60$
5.	E	Kinerja tidak efektif	$1 \leq n \leq 1,80$

Tabel 5.4 Nilai Kinerja Pegawai

No	Nama	Total Nilai Akhir	Keterangan
1	A Z	4,29	Kinerja sangat tinggi
2	M H	4,17	Kinerja tinggi
3	H A	4,15	Kinerja tinggi
4	M S	4,11	Kinerja tinggi
5	A F	3,96	Kinerja tinggi
6	A S	3,23	Kinerja sesuai standar
7	N P	3,12	Kinerja sesuai standar

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Berdasarkan pada tabel 5.4 di atas dapat dilihat bahwasanya dalam penilaian kinerja pegawai administrasi di Fakultas Humaniora bisa dibedakan menjadi 3 kategori yakni kinerja sangat tinggi (A), kinerja tinggi (B) dan kinerja sesuai standar (C). Ada 1 orang pegawai yang mendapatkan kinerja sangat tinggi (A) yakni AZ sebesar 4,29. Kemudian yang mendapatkan kinerja tinggi (B) ada 3 orang yakni MH (4,17), HA (4,15), MS (4,11) dan AF (3,96). Selanjutnya ada 2 orang pegawai yang mendapatkan kinerja sesuai standar (C) yakni AS (3,23) dan NP (3,12). Berdasarkan hasil penilaian juga dapat diketahui bahwasanya tidak ada pegawai yang mendapatkan nilai D (kinerja rendah) dan E (kinerja tidak efektif).

E. Pembahasan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja pegawai atau karyawan:

1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang berkinerja baik mengharapkan imbalan walau sekedar pujian.
2. Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja karyawan. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seorang karyawan mungkin tidak suka dinilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat.
3. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang pegawai. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila karyawan telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

Dalam agama Islam juga telah dijelaskan tentang pentingnya penilaian dalam kinerja. Beberapa ayat yang menggambarkan tentang penilaian kinerja antara lain dalam surat at-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (at-Taubah: 105)

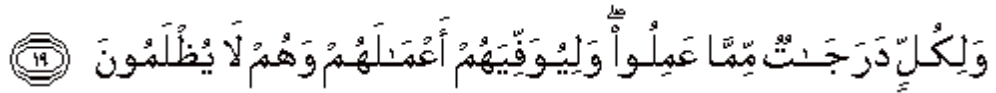
Kata “sayara” berarti melihat secara detail. Kamus mengartikan kata ini dengan makna “*tasayyara al-jild*”, yang berarti mengelupasi kulit, menguliti, membreak-down. Dengan makna ini, kata “sayara” bisa juga diartikan sebagai tindakan “mengevaluasi atau menilai” dengan melakukan perbandingan antara rencana kegiatan dan hasil yang telah diperoleh. Kata “*amalakum*” berarti amalmu atau pekerjaanmu. Kata ini bisa berarti “amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di dunia”. Dalam bahasa manajemen, hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja. Jadi, ungkapan “*sayarallahu ‘amalakum wa rasuluhu wal mu’minun*” sejatinya adalah pelaksanaan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Selain itu, pengungkapan kata “Allah, Rasul, dan Mukmin”, berarti para penilai itu tidak saja Allah, tetapi juga melibatkan pihak lain, yakni Rasul dan kaum Mukmin. Dalam bahasa manajemen, penilaian yang melibatkan pihak lain ini biasa disebut dengan penilaian 360⁰ degree (Artyasa, 2012. www.jejakkebaikan.wordpress.com).

Firman Allah dalam al-Najm ayat 39:

وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Artinya : Dan bahwa sesungguhnya tidak ada balasan bagi seseorang itu melainkan balasan apa yang diusahakannya. (al-Najm: 39)

Ayat lain dalam surat al-Ahqaaf ayat 19:



Artinya : Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yg telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (al-Ahqaaf: 19)

Ayat-ayat di atas menunjukkan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Ini menunjukkan adanya *reward* dan *punishment*. Hal ini juga harus diterapkan dalam lingkungan kerja artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula maka seyogyanya juga harus mendapatkan *reward* atau penghargaan berdasarkan prestasi kerjanya. Sebaliknya jika seorang pegawai melaksanakan pekerjaan yang asal-asalan, kinerjanya rendah bahkan tidak efektif maka seharusnya mendapatkan *punishment* sehingga bisa menjadi motivasi bagi semua pegawai untuk selalu berusaha melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Saat ini salah satu hal yang menjadi sorotan adalah penilaian kinerja PNS. Sebagai aparatur negara, tentunya PNS mempunyai tugas yaitu tugas pemerintahan dan pembangunan. Setiap PNS dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Saat ini masyarakat semakin berani mengajukan tuntutan keinginan dan aspirasi kepada pemerintah. Masyarakat semakin kritis untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan pemerintah. Sehingga PNS sebagai aparat yang mempunyai tugas utama dalam pelayanan publik harus menunjukkan kinerja yang maksimal. Birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsive dan adaptif. Menurut Moenir (2007: 47) pelayanan publik yang secara umum didambakan yaitu:

1. Kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat.
2. Memperoleh pelayanan yang sewajarnya tanpa sindiran yang nadanya mengarah pada permintaan sesuatu, baik alasan dinas atau untuk kesejahteraan.

3. Mendapatkan perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama.
4. Pelayanan yang jujur dan terus terang.

Sebelumnya penilaian atas pekerjaan PNS dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3 PNS), tetapi DP3 PNS tersebut dinilai memiliki banyak kelemahan sehingga disempurnakan dengan peraturan tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Adanya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menjadi dasar dalam penyempurnaan pelaksanaan penilaian PNS. Penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu sasaran kerja pegawai (60%) dan perilaku kerja (40%). Dalam penelitian penilaian kinerja pegawai administrasi PNS di Fakultas Humaniora, masih berdasarkan perilaku kerja pegawai.

Dari hasil penelitian penilaian kinerja PNS pegawai administrasi di Fakultas Humaniora berturut-turut dari nilai tertinggi sampai terendah adalah AZ (4,29), MH (4,17), HA (4,15), MS (4,11), AF (3,96), AS (3,23) dan NP (3,12). Jika kemudian nilai ini dicoba dikonversikan ke dalam nilai penerimaan tunjangan kinerja pegawai yang berlaku di Kementerian Agama hasilnya sebagai berikut:

Tabel 5.5 Uji Coba Penerimaan Tunjangan Kinerja

No	Nama	Nilai Kinerja	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	Penerimaan Tunjangan Kinerja
1	A Z	4,29	10	Rp 3.952.000	Rp 3.390.816
2	H A	4,15	9	Rp 3.348.000	Rp 2.778.840
3	A F	3,96	9	Rp 3.348.000	Rp 2.651.616
4	M S	4,11	6	Rp 2.399.000	Rp 1.971.978
5	M H	4,17	6	Rp 2.399.000	Rp 2.000.766
6	A S	3,23	6	Rp 2.399.000	Rp 1.549.754
7	N P	3,12	6	Rp 2.399.000	Rp 1.496.976

Sumber: Data Primer diolah (2016)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Kriteria-kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai administrasi Fakultas Humaniora didasarkan pada aspek-aspek dalam penilaian perilaku kerja PNS yakni berdasarkan 5 kriteria yakni orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama. Sedangkan subkriteria yang digunakan berjumlah 20 subkriteria.
2. Hasil bobot kriteria penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP) dari bobot yang tertinggi hingga bobot terendah adalah orientasi pelayanan (0,243), komitmen (0,214), integritas (0,199), disiplin (0,180), dan kerjasama (0,165).
3. Berdasarkan penilaian kinerja pegawai administrasi di Fakultas Humaniora bisa dibedakan menjadi 3 kategori yakni kinerja sangat tinggi (A), kinerja tinggi (B) dan kinerja sesuai standar (C). Pegawai yang mendapatkan kinerja sangat tinggi (A) yakni AZ sebesar 4,29. Pegawai yang mendapatkan kinerja tinggi (B) yakni MH (4,17), HA (4,15), MS (4,11) dan AF (3,96). Sedangkan pegawai yang mendapatkan kinerja sesuai standar (C) yakni AS (3,23) dan NP (3,12).

B. Saran

1. Kinerja pegawai administrasi (PNS) di Fakultas Humaniora berada dalam kategori baik. Tetapi masih perlu ada upaya untuk meningkatkan lagi kinerja dari pegawai di Fakultas Humaniora. Pegawai yang mendapatkan kinerja sangat tinggi (A) perlu dipertahankan. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kinerja tinggi (B) dan kinerja sesuai standar (C) perlu diberikan motivasi lagi sehingga kinerjanya bisa ditingkatkan lagi dan naik menjadi kinerja sangat tinggi (A).
2. Perlu ada pemberian *reward* dan *punishment* yang jelas dan tegas dari pimpinan ke pegawai. Hal ini bisa menjadi motivasi bagi pegawai untuk

bisa terus meningkatkan kinerjanya. Pegawai akan lebih termotivasi untuk pelaksanaan kerja yang lebih produktif, efisien dan professional.

3. Pelaksanaan penelitian ini masih dalam lingkup di Fakultas Humaniora. Perlu adanya penelitian yang lebih luas lagi, mencakup keseluruhan PNS dan pegawai lainnya yang ada di lingkungan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Kriteria penilaian juga perlu ditambah berdasarkan 2 unsur penilaian prestasi kerja yakni sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.
4. Adanya penelitian dalam pengembangan berbasis IT untuk penilaian kinerja pegawai. Sehingga diharapkan di masa yang akan datang, dengan semakin canggih teknologi dalam penilaian dan perhitungan kinerja di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah bisa berjalan secara sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahannya. 1997. Departemen Agama Republik Indonesia
- Artyasa, Usin S. 2012. Al-Quran dan Penilaian Kinerja. www.jejakkebaikan.wordpress.com
- Anggraeni, Shanti Kirana dkk. 2015. *Usulan Penilaian Promosi Jabatan dengan Metode Analytical Network Process (ANP) dan Rating Scale di PT. Y.* Jurnal Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
- Djaali dan Pudji M. 2008. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Grasindo
- Dharma, Surya. 2009. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Gie, The Liang. 1997. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty
- Gomes, Faustino Cardoso. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hoetomo. 2012. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Mitra Pelajar
- Kartini Kartono. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Kleynhans R, dkk. 2006. *Human Resource Management Fresh Perspectives*. Person Prentice Hall: South Africa
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: STIM YKPN
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Moenir. 2007. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Bina Aksara

Mukti, Ayu Mardyaning dkk. 2013. *Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi dengan Metode ANP dan Rating Scale (Studi Kasus di PT. Siantar Top, Tbk. Waru-Sidoarjo)*. Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya. [www. skripsitip.staff.ub.ac.id](http://www.skripsitip.staff.ub.ac.id)

Nurmianto, E. dan Siswanto, N. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)*. Jurnal Teknik Industri ITS. 8 (1)

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011

Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015

Prasetya, Zulian Kukuh. 2012. *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Tenggilis Mejoyo Kota Surabaya*. Skripsi FISIP UPN Veteran

Rivai, Veithzal dan Basri, Ahmad Fawzi Mohd. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Rosy, Brilliant. 2009. *Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun*. Skripsi FKIP UNS Surakarta

Rukmi H S, Yunita Y dan Kurniawan Y. 2010. *Rancangan Penilaian Kinerja Operator Painting Body Komponen Caliper Guna Pemberian Insentif dengan Menggunakan Metode Rating Scale dan Urutan Kerja Standar*. Jurnal Rekayasa Institut Teknologi Nasional. 2 (XIV)

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Suharsimi, Arikunto. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta

Sylvia, Teny dkk. 2013. *Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi dengan Menggunakan Metode Analytic Network Process (ANP) dan Rating Scale*. Jurnal Industria, Vol. 12, No. 2, Universitas Brawijaya

Tanjung, H. dan Devi, A. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. Bekasi: Gramatika Publishing

Yulianti, Mega. 2013. *Penerapan Metode Analytic Network Procces (ANP) dan Technique for Order Preference by Similarity to Idel Solution (TOPSIS) dalam Pemilihan Supplier*. Universitas Pendidikan Indonesia. www.repository.upi.edu

LAMPIRAN

LAMPIRAN

Nama	Kriteria	Nilai 1	Nilai 2	Nilai 3
A Z	Orientasi pelayanan	4	4	4
		4	4	5
		4	5	5
		5	4	4
	Integritas	4	4	5
		5	5	4
		4	4	4
		5	4	5
	Komitmen	4	4	5
		5	5	5
		3	4	4
		4	4	5
	Disiplin	4	4	4
		4	4	5
		5	4	4
		4	4	4
	Kerjasama	4	4	5
		3	5	4
		4	4	4
		4	4	4

Nama	Kriteria	Nilai 1	Nilai 2	Nilai 3
H A	Orientasi pelayanan	4	4	4
		4	4	4
		4	4	4
		4	5	5
	Integritas	4	4	4
		4	4	5
		5	5	5
		5	4	5
	Komitmen	4	4	5
		4	4	4
		4	4	4
		4	4	4
	Disiplin	4	4	5
		4	4	4
		5	4	4
		3	4	4
	Kerjasama	4	4	4
		4	4	4
		4	4	3
		4	4	4

Nama	Kriteria	Nilai 1	Nilai 2	Nilai 3
A F	Orientasi pelayanan	5	4	4
		4	4	4
		4	3	4
		4	4	4
	Integritas	4	4	5
		4	3	4
		4	3	4
		4	4	5
	Komitmen	4	4	5
		4	4	4
		3	4	3
		4	4	4
	Disiplin	4	3	4
		3	4	4
		4	3	4
		3	3	4
	Kerjasama	4	4	5
		4	4	4
		4	4	4
		4	4	4

Nama	Kriteria	Nilai 1	Nilai 2	Nilai 3
M S	Orientasi pelayanan	4	5	4
		4	4	4
		4	4	4
		4	4	5
	Integritas	4	4	5
		5	4	5
		4	4	5
		4	4	4
	Komitmen	4	4	5
		4	5	4
		4	5	4
		4	3	4
	Disiplin	4	4	3
		4	4	4
		3	4	4
		3	3	4
	Kerjasama	4	4	5
		4	4	4
		4	4	4
		4	4	5

Nama	Kriteria	Nilai 1	Nilai 2	Nilai 3
M H	Orientasi pelayanan	4	5	4
		4	4	4
		4	4	4
		4	4	5
	Integritas	4	4	4
		5	4	4
		4	4	4
		4	4	4
	Komitmen	5	4	4
		5	4	4
		4	4	4
		4	5	4
	Disiplin	3	4	3
		4	4	5
		4	5	4
		4	5	5
	Kerjasama	4	5	4
		4	4	5
		4	4	4
		5	4	5

Nama	Kriteria	Nilai 1	Nilai 2	Nilai 3
A S	Orientasi pelayanan	3	3	3
		4	3	3
		3	3	3
		4	3	3
	Integritas	3	4	4
		3	3	3
		2	2	3
		4	3	4
	Komitmen	4	4	4
		3	3	4
		3	3	4
		4	4	4
	Disiplin	2	3	3
		2	2	3
		2	3	3
		2	2	3
	Kerjasama	4	4	4
		4	4	4
		3	3	3
		4	3	4

Nama	Kriteria	Nilai 1	Nilai 2	Nilai 3
N P	Orientasi pelayanan	4	3	4
		4	3	3
		4	3	4
		3	3	3
	Integritas	3	3	3
		3	3	3
		2	2	2
		3	3	4
	Komitmen	3	3	4
		3	3	3
		4	3	3
		3	3	4
	Disiplin	2	3	3
		3	3	4
		2	2	3
		3	3	3
	Kerjasama	3	3	3
		3	3	3
		4	3	3
		3	3	4