

**LAPORAN PENELITIAN KOMPETITIF  
TAHUN ANGGARAN 2016**

**MENGUKUR TINGKAT PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM RANGKA MENDUKUNG *WORLD CLASS UNIVERSITY*  
ANALISIS SASARAN KERJA PEGAWAI (SKP) SEBAGAI INSTRUMEN  
*PERFORMANCE APPRAISAL***

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  
Moh. Sholahuddin, M. Pd.  
NIP. 198507 11201101 1 006  
Muhamad Imron Rosyadi, M.M.



**KEMENTERIAN AGAMA  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
(LP2M)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

## **PERNYATAAN KESANGGUPAN MENYELESAIKAN PENELITIAN**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh. Sholahuddin, M. Pd.  
NIP : 198507 11201101 1 006  
Pangkat/Gol.Ruang : Penata Muda Tk. I (III/b)  
Fakultas : Humaniora  
Jabatan dalam Peneliti : 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 ditentukan saya/kami belum menyerahkan laporan hasil, maka saya sanggup mengembalikan dana penelitian yang telah saya terima.

Malang, 31 Agustus 2016

Ketua Peneliti



Moh. Sholahuddin, M. Pd  
NIP. 198507 11201101 1 006

## **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 : Moh. Sholahuddin, M. Pd.  
NIP : 198507 11201101 1 006

Tanda Tangan : .....

Anggota : Muhamad Imron Rosyadi, M.M.  
NIP : -

Tanda Tangan : .....

Ketua LP2M  
UIN Mulana Malik Ibrahim Malang,

Dr. Hj. Mufidah Ch., M. Ag.  
NIP. 1960091 0198903 2 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Nama : Moh. Sholahuddin, M. Pd  
NIP : 198507 11201101 1 006  
Pangkat/Gol.Ruang : Penata Muda Tk. I (III/b)  
Fakultas : Humaniora  
Jabatan dalam Peneliti : 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, 31 Agustus 2016

Ketua Peneliti



Moh. Sholahuddin, M. Pd  
NIP. 198507 11201101 1 006

Anggota Peneliti

Muhamad Imron Rosyadi, M.M.

## **SURAT PERYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh. Sholahuddin, M. Pd  
NIP : 198507 11201101 1 006  
Pangkat/Gol.Ruang : Penata Muda Tk. I (III/b)  
Fakultas : Humaniora  
Jabatan dalam Peneliti : Ketua Peneliti

Nama : Muhamad Imron Rosyadi, M.M.  
NIP : -  
Pangkat/Gol.Ruang : -  
Fakultas : Humaniora  
Jabatan dalam Peneliti : Anggota Peneliti

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Kami tidak sedang tugas belajar
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa kami sedang tugas belajar, maka secara langsung kami menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah kami terima dari Program Penelitian Kompetitif 2016.

Demikian surat pernyataan ini kami buat sebagaimana mestinya.

Malang, 31 Agustus 2016

Ketua Peneliti,

Anggota Peneliti,



Moh. Sholahuddin, M. Pd.  
NIP. 198507 11201101 1 006



Muhamad Imron Rosyadi, M.M.



## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan berkah dan limpahan rahmat serta hidayahNya, sehingga penelitian yang berjudul “ Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung *World Class University* Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen *Performance Appraisal* ” ini dapat penulis selesaikan.

Sholawat dan salam senantiasa kami sanjungkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing dan menuntun umatnya dari jalan yang penuh kegelapan menuju jalan yang penuh dengan cahaya ilmu.

Untuk itu dalam kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan dukungan moril kepada kami untuk melaksanakan kegiatan ini;
2. Ketua LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan kesempatan dan arahan yang sangat berharga kepada kami dalam penyelenggaraan kegiatan penelitian ini;
3. Dekan Fakultas Humaniora, atas ijin dan restu beliau kepada kami untuk melaksanakan kegiatan penelitian ini;
4. Teman – teman dari Fakultas Humaniora yang telah mendukung dalam penyelesaian kegiatan penelitian ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan suatu karya ilmiah tidaklah mudah, oleh karena itu tidak tertutup kemungkinan dalam penyusunan penelitian ini terdapat kekurangan, sehingga penulis sangat mengharapkan masukan, saran, dan kritikan yang bersifat membangun guna kesempurnaan penelitian ini.

Malang, 31 Agustus 2016

**Penyusun**

**MENGUKUR TINGKAT PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM RANGKA MENDUKUNG *WORLD CLASS UNIVERSITY*  
ANALISIS SASARAN KERJA PEGAWAI (SKP) SEBAGAI INSTRUMEN  
*PERFORMANCE APPRAISAL***

Oleh :  
Moh. Sholahuddin  
Muhamad Imron Rosyadi

**ABSTRAKSI**

Penelitian berjudul Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung *World Class University* Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen *Performance Appraisal*.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekan makna dari pada generalisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah berjalan sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan Peraturan Perundungan Nomor. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS, setiap pegawai PNS maupun pegawai BLU wajib membuat SKP pada awal tahun dan pada akhir tahun pimpinan mengadakan penilaian kinerja yang terdiri dari unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dengan bobot nilai 60% (enam puluh persen) dan unsur perilaku kerja dengan bobot nilai 40% (empat puluh persen). Bahwa sasaran kerja pegawai (SKP) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Kata kunci : Sasaran Kerja Pegawai (SKP), Penilaian Kinerja.

# **MEASURING LEVELS OF HUMAN RESOURCES PRODUCTIVITY TO SUPPORT WORLD CLASS UNIVERSITY ANALYSIS WORK TARGET EMPLOYEES (SKP) AS A PERFORMANCE APPRAISAL INSTRUMENT**

By :  
Moh. Sholahuddin  
Muhamad Imron Rosyadi

## **ABSTRACT**

Research entitled measuring levels of human resources productivity to support world class university analysis work target employees (SKP) as a performance appraisal instrument.

The research is the qualitative study since it bases on philosophy positivism, used to scrutinize the physical condition of objects, (as an adversary of experiment) where the researcher is as the key instrument, purposive and snowball sampling are used to collect sampling, while triangulation is used as the other data collection process, data analysis is inductive/qualitative, and the findings of the qualitative study are not sweeping generalization but meaning.

The findings revealed that assessments by the performance of (performance appraisal) employees Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang has been running in accordance with the procedures and in accordance with the rules applied number 46, 2011 about assessment work performance civil servants, each civil servant employee and BLU employees are required to prepare (SKP) at the begining and the end, the leader hold performance evaluation of comprising of the work target employees (SKP) with 60 % (sixty percent ) rate value and 40 % ( forty percent) rate value for work behavior. They showed that the target work employees (SKP) of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang is in line with the plan and target setted by the leader.

Keywords: Work Target Employees (SKP ), Performance Assessment.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Pernyataan Orisinalitas Penelitian .....	iii
Pernyataan Tidak Sedang Tugas Belajar.....	iv
Kata Pengantar .....	v
Abstrak .....	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel .....	viii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1. Latar Belakang .....	1
2. Idenifikasi Masalah .....	3
3. Rumusan Masalah .....	4
4. Tujuan Penelitian.....	4
5. Manfaat Penelitian.....	4

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

1. Pengertian Sumber Daya Manusia .....	5
2. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6
3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
4. Kinerja Pegawai .....	15
5. Penilaian Kinerja ( <i>Performance Appraisal</i> ) .....	17
6. Tujuan Penilaian Kinerja ( <i>Performance Appraisal</i> ) .....	20
7. Penelitian Terdahulu.....	25

### **BAB III METODE PENELITIAN**

1. Metode Penelitian.....	26
2. Sampel Penelitian .....	27
3. Fokus Penelitian .....	28
4. Teknik Pengumpulan Data .....	28
5. Tempat dan Waktu Penelitian .....	29

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

1. Obyek Penelitian .....	30
2. Pelaksanaan Penilaian Kinerja .....	32
3. Penilaian Kinerja Pegawai.....	33
4. Penilaian Perilaku Kerja Pegawai .....	35
5. Pejabat Penilai .....	42
6. Penyampaian Penilaian Prestasi Kerja .....	43

7. Keberatan Hasil Penilaian .....	43
8. Capaian Sasaran Kerja Pegawai .....	44

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

1. Simpulan.....	48
2. Saran .....	48

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	49
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## **DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
1. Jumlah Pegawai UIN Maliki .....	28
2. Sasaran Kerja Pegawai PNS.....	44
3. Sasaran Kerja Pegawai BLU .....	45

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I. Latar Belakang**

Perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki peran mempersiapkan mahasiswa menjadi makhluk yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut mengembangkan program studi dan riset yang dapat mendekatkan diri dengan realitas sosial serta mampu menawarkan solusi. Perguruan tinggi berada dalam pusaran perubahan. Krisis ekonomi global, perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan, dan berkembangnya jumlah perguruan tinggi, termasuk investasi dari luar negeri, turut memengaruhi tuntutan masyarakat terhadap kualitas perguruan tinggi saat ini. Selain itu, animo warga Indonesia untuk belajar ke luar negeri, perkembangan teknologi informasi, dan perkembangan industri juga menjadi tantangan yang harus dihadapi pengelola perguruan tinggi. Bagi Indonesia dan perguruan tinggi Masyarakat Ekonomi ASEAN juga menjadi tantangan tersendiri dalam mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas karena nantinya harus bersaing ketat dengan SDM dari negara lain. Pada titik inilah, perguruan tinggi memegang posisi strategis sebagai lembaga yang bertugas menempa kualitas warga bangsa.(istiyatminingsih, 2015).

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan tentunya termasuk perguruan tinggi. Sumber Daya Manusia yang kompeten yaitu fokus terhadap pelanggan, berorientasi pada kerjasama tim dan hasil kerja, inovatif, memiliki pengalaman teknis, mampu beradaptasi, (Mathis & Jackson 2001:240). Sebagai sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia harus diperhatikan karena sebagai kunci yang menentukan perkembangan organisasi, dan perlu setiap tahun di adakan evaluasi. Evaluasi merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara

keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu apabila dibandingkan dengan harapan - harapan yang ingin diperoleh organisasi.

Penilaian prestasi kerja pegawai merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang wajib di buat oleh setiap pegawai, penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu,dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Untuk memperoleh objektivitas dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Penilaian kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam menciptakan iklim yang sehat dan menyegarkan pada organisasi.

Peraturan Perundangan Nomor. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi PNS ini mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan rencana kerja tahunan instansi, SKP ini memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Dalam PP Nomor. 46 tahun 2011 disebutkan, bahwa PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. Adapun penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Khusus penilaian kepemimpinan hanya di lakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan sekali dalam 1 (satu) tahun, yang dilakukan setiap akhir desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang juga disingkat UIN Maliki Malang merupakan Perguruan Tinggi Negeri Islam yang diproyeksikan menjadi Perguruan Tinggi Negeri Islam yang berkompetensi global (*World Class University*) yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dan untuk memperbaiki kualitas pendidikan di bawah koordinasi Kementerian Agama (Kemenag). Ciri khusus Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yaitu keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika untuk menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya, yaitu al-Qur'an dan Hadis, dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Setelah diproyeksikan sebagai salah satu perguruan tinggi menuju (*World Class University*) tentunya harus ada evaluasi pada pegawai secara komprehensif, apakah kinerja dan SDM pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mampu mengantarkan menuju (*World Class University*) untuk menjawab pertanyaan tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung *World Class University* Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen *Performance Appraisal*.

## 2. Idenfikasi Masalah

Permasalahan yang ada di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berkaitan dengan kinerja dan Sumber Daya Manusia pegawai untuk mendukung terwujudnya menjadi perguruan tinggi kelas dunia (*World Class University*) antara lain:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) pegawai masih perlu ditingkatkan.
2. Kinerja pegawai yang belum optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
3. Rendahnya motivasi pegawai untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.
4. Masih terdapat pegawai yang belum menguasai kompetensi yang sesuai dengan jabatannya.
5. Tingkat disiplin kerja pegawai masih rendah.

### **3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini mengkaji tentang persoalan kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang melalui sasaran kerja pegawai yaitu:

1. Apakah penilaian kinerja (*performance appraisal*) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah berjalan sesuai dengan prosedur ?.
2. Apakah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan ?.

### **4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja dan Sumber Daya Manusia pegawai di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim untuk mendukung menjadi Perguruan Tinggi Negeri Islam menuju (*World Class University*).

### **5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pimpinan dan *stakeholder* universitas dalam pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan sebagai bahan evaluasi menuju (*World Class University*).

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun instansi. Selain itu, SDM juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang berbeda dengan sumber daya yang lainnya, karena manusia mempunyai kemampuan berpikir, perasaan dan tingkah laku yang berbeda, karena itu di perlukan kemampuan yang baik dalam manajemen sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang di kelola dengan baik dan efisien.

Menurut (Hasibuan 2003:244) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia atau *man power* di singkat SDM merupakan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan).

Menurut M.T.E. Hariandja (2002:2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Bohlarander dan Snell (2010:4) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Sonny Sumarsono (2003 : 4), Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Mathis dan Jackson (2006) Sumber daya manusia adalah rancangan sistem – sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Susilo (2002 : 3) ”sumber daya manusia adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi dan tujuannya”.

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris “*to manage*” yang berarti mengelola suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Menurut pengertian para ahli, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam

rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi suatu apapun bentuk serta tujuannya, Organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah Suatu proses berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manager dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.( Sya'roni, 2013).

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Marwansyah (2010:3), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendaya gunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Menurut Simamora dalam Edy Sutrisno (2009 : 5) bahwa, “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.”

Menurut Flippo yang dikutip oleh Hasibuan, (2000 : 11) definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut : *“Personel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*. Artinya: Manajemen personalia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu fungsi operasional dalam organisasi yang mengusahakan pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat secara seimbang.

Manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam usaha mencapai tujuan sebuah organisasi. Dimana sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dimiliki akal, perasaan keinginan,kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya dan karya, sehingga betapapun sempurnanya aspek kemajuan teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia, maka akan sulit bagi organisasi dalam mencapai tujuan.

Berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, sebagaimana di ketahui bahwa manajemen itu sendiri dikenal sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain” atau untuk saat ini pengertian itu lebih ditekankan pada arti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola sehingga dalam arti yang lebih luas manajemen ini dihadapkan pada kenyataan bahwa yang ditangani itu adalah sumber daya manusia bukan material ataupun finansial yang berarti memerlukan suatu strategi dengan pertimbangan yang diselaraskan dengan nilai-nilai manusiawi (Human values) yang dikembangkan dalam melaksanakan suatu aktivitas.

Menurut Handoko, (2012:4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Gary Dessler (2003:2) Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan aspek personil atau orang-orang dari pekerjaan manajemennya, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif untuk

tercapainya berbagai tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.

Menurut Marwansyah (2010:3) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

### **3. Fungsi Menejemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia.

Menurut Gary Dessler (2010:4), mengklasifikasikan ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut yaitu:

1. Fungsi manajerial (*Management Function*)
  - a) Perencanaan (*Planning*) Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk seorang manajer personalia perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu tujuan perusahaan.
  - b) Pengorganisasian (*Organizing*) Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengkelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  - c) Pengarahan (*Directing*) Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksananya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, melatih memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawansesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

d) Pengendalian (*Controlling*) Tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

## 2. Fungsi Operasional

- a) Pengadaan (*Procurement*) Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.
- b) Pengembangan (*Development*) Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaanya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan.
- c) Kompensasi (*Compensation*) Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.
- d) Integrasi (*Integration*) Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan dan rekan sekerja.
- e) Pemeliharaan (*Maintenance*) Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua

hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

- f) Pemutusan (*Separation*) Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja kedalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan: pemensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan sudah tidak memerlukan karyawan itu lagi, perusahaan sudah tidak puas dengan prestasi kerja, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan. Pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen personalia tersebut diarahkan pada optimalisasi dalam suatu organisasi yang dapat menciptakan kondisi yang dapat mendorong setiap karyawan untuk memberikan sumbangan yang berguna bagi kemajuan organisasi tersebut.

Menurut Malayu SP Hasibuan (2001:21) manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### 1) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menerapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian program kepegawaian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dengan organisasi yang kuat akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 4) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

### 5) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dengan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan dan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan dimasa yang akan datang.

### 6) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung uang ataupun barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada upah minimum pemerintah.

### 7) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan .

### 8) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi mental, fisik, dan loyalitas karyawan agar mereka mau tetap bekerja sama sampai pensiun.

### 9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa kedisiplinan yang baik maka akan sulit untuk mewujudkan tujuan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan dan norma-norma yang ada di dalam perusahaan.

## 10) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi dikarenakan kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sunyoto (2015:4) bahwa terdiri dari:

### 1. Fungsi Manajerial

#### a) Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

#### b) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.

#### c) Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

#### d) Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

### 2. Fungsi Operasional

#### a) Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

b) Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

d) Integrasi

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Untuk itu perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengembangan keputusan.

e) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

f) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian, dan pemecatan.

#### **4. Kinerja Pegawai**

Kata kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (*prestasi kerja*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2010:9) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.” Kinerja karyawan tidak lepas dari motivasi dan faktor lain seperti kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sendiri.

Supriyanto dan Machfud (2010:132) kinerja diartikan “sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.” Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada karyawan.

Harsuko (2011:50) mendefinisikan kinerja adalah unsur pencatatan hasil kerja SDM dari waktu kewaktu sehingga diketahui sejauh mana hasil kerja SDM dan perbaikan apa yang harus dilakukan agar di masa mendatang lebih baik. Untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas.

Menurut Mathis (2002:78) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain yaitu; kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Moheriono (2012:95) yaitu “Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

Wirawan (2009:5) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah performance. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Kinerja merupakan tingkat produktivitas seorang karyawan, relative pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan prilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi role-stress dan konflik kerja / non-kerja (Riani, 2013:61).

Menurut Srimulyani, (2013:3) Kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output jangka waktu, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan - persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

## **5. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)**

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 atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secarakeseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja menurut Widodo dalam Sami'an (2012:1) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Menurut Siswanto, (2002:231) Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen atau penyelia. Penilai umtuk menilai kenerja, tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu, biasanya akhir tahun, kegiatan ini di maksudkan untuk untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, serta keperluan yang berhubungan dengan ketentuan kerjaan lainnya.

Menurut Vaitzal Rivai (2009:549) Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, maka karyawan memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Menurut Dessler (2008:290), Penilaian kinerja adalah suatu prosedur yang mengaitkan pengaturan standar kerja, mengukur kinerja terkini dari karyawan yang dibandingkan dengan standar dan memberi timbal balik pada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan dan menghilangkan kinerja yang buruk atau melanjutkan kinerja yang sudah baik.

Menurut I Komang Ardana, (2012:125) bahwa penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui organisasi - organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Sedangkan Mejia, dkk (2004:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- 1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor - faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- 2) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai - nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
- 3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Menurut Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar - standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu;

a) Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

b) Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

c) Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

d) Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

e) Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

f) Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

g) Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi – strategi tertentu dan masing - masing.

## **6. Tujuan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)**

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Menurut Dessler (2008:325) Tujuan Penilaian kinerja, sebagai berikut:

- a) Penilaian kinerja memainkan peranan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
- b) Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
- c) Penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.
- d) Penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan kenaikan gaji dan promosi.

Menurut Belarmino (2013:62-63) Penilaian kinerja bagi perusahaan memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2) Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Menurut Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009:10) tujuan dari evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja;
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang - kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yangterdahulu;
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal - hal yang perlu diubah.

Menurut Nurmianto dan Wijaya (2003) tujuan penilaian prestasi kinerja ada 2 (dua) tujuan pokok, yaitu:

1. Untuk tujuan administrasi personalia
  - a) Menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi
  - b) dan pemberhentian pegawai.
  - c) Menjadi dasar dalam pemberian balas jasa.
  - d) Menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna
  - e) mendukung efektivitas unit kerja organisasi.
  - f) Menjadi dasar penetapan criteria untuk seleksi dan penetapan pegawai.
  - g) Memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit kerja dan individu individu pegawai khususnya.
2. Untuk tujuan bimbingan dan konseling
  - a) Merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
  - b) Mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai.
  - c) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi.
  - d) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat minat kemampuan kemampuan, serta kebutuhan pegawai.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1) Performance Improvement

Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2) Compensation adjustment

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3) Placement decision

Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

4) Training and development needs

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal

5) Carrer planning and development

Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6) Staffing process deficiencies

Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

7) Informational inaccuracies and job -design errors

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi job - analysis, job - design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8) Equal employment opportunity

Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

9) External challenges

Kadang – kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain - lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor - faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai

10) Feedback

Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

I Komang Ardana, (2012:125) menjelaskan ada sepuluh manfaat dan kegunaan penilaian prestasi kerja. Dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja yaitu umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan - kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
- 2) Penyesuaian - penyesuaian kompensasi yaitu evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan - keputusan penempatan yaitu promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan - kebutuhan Latihan dan Pengembangan yaitu prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan karir yaitu umpan balik prestasi mengarahkan keputusan- keputusan karir, tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan - penyimpangan proses staffing yaitu prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan – kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) Ketidakakuratan informasi yaitu prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan kesalahan informasi analisis jabatan, rencana - rencana sumber daya manusia, atau komponen - komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan - keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
- 8) Kesalahan - kesalahan desain pekerjaan yaitu prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan - kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil yaitu penilaian prestasi kerja secara akurat dan menjamin keputusan - keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

- 10) Tantangan - tantangan eksternal yaitu prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor - faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah - masalah pribadi lainnya.

## 7. Penelitian Terdahulu

1. Sarajevi Govina, Sudarsono, Shinta Hadiyantina, Tahun 2014 dengan judul Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Terkait Kebijakan Remunerasi (Studi Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas 1 Malang) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai setelah adanya remunerasi terlihat sangat optimal.
2. Edi Santoso, Supriyono Tahun 2013 dengan judul Pengaruh penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Badan Kepegawean Daerah Kabupaten Tulungagung. Penelitian ini menemukan bahwa penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh terhadap PNS sebagai promosi jabatan pada berbagai lini organisasi.
3. Sangkala, Hamsina Tahun 2014 dengan judul Model Evaluasi Kinerja Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan (Sebuah Kajian dari Perspektif Manajemen Berbasis Kinerja ). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja di SKPD Pemerintah Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan belum berjalan secara optimal.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **1. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Arikunto (2010:3) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.

Menurut Sugiyono (2010:15), menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Moleong (2007:6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Menurut Sugiyono (2008:1), Penelitian kualitatif, yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada *generalisasi*

## **2. Sampel Penelitian**

Noeng Muhamajir (1996:13) Penelitian kualitatif umumnya mengambil sampel lebih kecil dan lebih mengarah ke penelitian proses dari pada produk dan biasanya membatasi pada satu kasus.

Nasution (1992) mengungkapkan bahwa metode kualitatif sampelnya sedikit dan dipilih menurut tujuan (purpose) penelitian. Penelitian ini sering berupa studi kasus atau multi kasus. Penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi dinamakan situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen, yaitu tempat (place), pelaku (actor), dan aktivitas (activity).

Arikunto Suharsimi (2005) Peneliti memiliki beberapa ratus subjek dalam populasi, maka mereka dapat menentukan kurang lebih 25 – 30% dari jumlah tersebut. Jika jumlah anggota subjek dalam populasi hanya meliputi antara 100 – 150 orang, dan dalam pengumpulan datanya peneliti menggunakan angket, maka sebaiknya subjek sejumlah itu diambil seluruhnya. Namun apabila peneliti menggunakan teknik wawancara dan pengamatan, jumlah tersebut dapat dikurangi menurut teknik sampel dan sesuai dengan kemampuan peneliti. Besaran atau jumlah sampel ini sampel sangat tergantung dari besaran tingkat ketelitian atau kesalahan yang diinginkan peneliti. Namun, dalam hal tingkat kesalahan, pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya adalah 5% (0,05).

Makin besar tingkat kesalahan maka makin kecil jumlah sampel. Namun yang perlu diperhatikan adalah semakin besar jumlah sampel (semakin mendekati populasi) maka semakin kecil peluang kesalahan generalisasi dan sebaliknya, semakin kecil jumlah sampel (menjauhi jumlah populasi) maka semakin besar peluang kesalahan generalisasi. Dalam penelitian ini sampel penelitian adalah 20 Pegawai atau 5% dari total jumlah Pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1.  
Jumlah Pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

No	Jumlah Pegawai		Jumlah
	PNS	BLU	
1	125	285	410

Sumber: Kepegawean UIN Malik Ibrahim Malang

### 3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan pada penilaian kinerja (*performance appraisal*) melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian, untuk memperoleh hasil penelitian yang valid, akurat dan terbukti kebenarannya.

Sugiyono (2011:193-330). Berpendapat bahwa teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dengan cara wawancara, angket, observasi, dokumentasi, dan triangulasi.

#### 1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan menggunakan telepon.

2. Angket atau kuesioner

Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawab. Anget cocok digunakan untuk responden dalam jumlah besar.

3. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak berlalu besar atau banyak.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

5. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

**5. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan waktu penelitian mulai 19 Maret s.d 31 Juli 2016

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **1. Obyek Penelitian**

Universitas Islam Negeri (UIN) Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004 dan berubah nama menjadi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 65 Tahun 2009 setelah resmi berubah nama menjadi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang atau disingkat menjadi UIN Maliki Malang terus berupaya memperbaiki diri untuk menjadi Universitas Islam pertaraf Internasional, hal tersebut tertuang pada perencanaan strategis pengembangan perguruan tinggi. Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas ini memiliki 6 (enam) Fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, menyelenggarakan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (PBA), Jurusan Pendidikan Guru Raudatul Athfal (PGRA) dan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) (2) Fakultas Syari'ah, menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyyah, Hukum Bisnis Syari'ah hukum tatanegara (3) Fakultas Humaniora, menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris (4) Fakultas Ekonomi, menyelenggarakan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Diploma III Perbankan Syariah, dan S-1 Perbankan Syariah (5) Fakultas Psikologi, dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi, menyelenggarakan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi. Adapun Program Pascasarjana mengembangkan 7 (tujuh) program studi magister, yaitu: (1) Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, (2) Program Magister Pendidikan Bahasa Arab, (3) Program Magister Agama Islam, (4) Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Program Magister Pendidikan Agama Islam, dan (6) Program Magister al-Ahwal al-Syakhshiyyah. Sedangkan untuk program doktor dikembangkan 2 (dua) program yaitu (1)

Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan (2) Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab, dan (3) Program Doktor PAI Berbasis Studi Interdisipliner.

Ciri khusus lain Universitas ini sebagai implikasi dari model pengembangan keilmuannya adalah keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika untuk menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya, yaitu al-Qur'an dan Hadis, dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Karena itu pula, Universitas ini disebut *bilingual university*.

#### Visi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Visi Universitas adalah menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bernafaskan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

Misi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk mewujudkan visi tersebut, Universitas mengembangkan misi:

1. Mengantarkan mahasiswa memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional.
2. Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggalan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam.
3. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
4. Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

## **2. Pelaksanaan Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja pegawai PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS sesuai dengan (Pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011). Tujuannya penilaian tersebut untuk mengevaluasi kinerja PNS, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 % dan Perilaku Kerja sebesar 40 %. Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan.

Berdasarkan informasi dari Bagian Organisasi Kepegawaean dan Hukum (OKH) bahwa proses penilaian pegawai negeri sipil dan pegawai badan layanan umum di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dan surat edaran Kementerian Agama Nomor SJ/B.II/2/ Kp.02.3/488/2015 tentang penilaian sasaran kerja pegawai dan prestasi kerja PNS Kementerian Agama yang terdiri dari penilaian perilaku kerja dan Nilai prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Pegawai yang dinilai dan telah menerima hasil penilaian prestasi kerja wajib menandatangani serta mengembalikan kepada pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya hasil penilaian prestasi kerja. Secara umum, proses penilaian prestasi kerja pegawai di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku kerja Pegawai.

### **3. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai**

Penilaian capaian sasaran kerja pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diukur dengan membandingkan antara realisasi dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan dapat disertai biaya sebagai berikut :

- a) Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diukur dari aspek kuantitas dilakukan dengan membandingkan antara Realisasi Output (RO) dengan Target Output (TO) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi output dari target output yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sebaliknya semakin rendah realisasi output dari target output yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.
- b) Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diukur dari aspek kualitas dilakukan dengan membandingkan antara Realisasi Kualitas (RK) dengan Target Kualitas (TK) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik, atau sebaliknya semakin rendah realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.

Untuk menilai apakah output berkualitas atau tidak dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

Kriteria Nilai	Keterangan
91 - 100	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 - 90	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.
61 - 75	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.

51 - 60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 - ke bawah	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.

- c) Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diukur dari aspek waktu dihitung dari nilai tertimbang ( $NT=1,76$ ) dikalikan dengan Target Waktu (TW) dikurangi Realisasi Waktu (RW) dibagi Target Waktu (TW) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin lama realisasi waktu yang dipergunakan dari target waktu yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk atau sebaliknya semakin cepat realisasi waktu dari target waktu yang direncanakan (maksimal efisiensi waktu sampai dengan 24%), menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sangat baik .
- d) Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diukur dari aspek biaya dihitung dari nilai tertimbang ( $NT=1,76$ ) dikalikan dengan Target Biaya (TB) dikurangi Realisasi Biaya (RB) dibagi Target Biaya (TB) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin besar realisasi biaya yang dipergunakan dari target Biaya yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk atau sebaliknya semakin kecil realisasi biaya dari target biaya yang direncanakan (maksimal efisiensi biaya sampai dengan 24%), menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sangat baik.

#### **4. Penilaian Perilaku Kerja Pegawai**

Selain unsur sasaran kerja pegawai, unsur perilaku kerja juga termasuk dalam unsur penilaian prestasi kerja pegawai di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang - undangan. Standar Nilai angka terhadap tingkat capaian sasaran kerja pegawai dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- a. 91 - ke atas : Sangat baik
- b. 76 - 90 : Baik
- c. 61 - 75 : Cukup
- d. 51 - 60 : Kurang
- e. 50 - ke bawah : Buruk

Nilai angka terhadap tingkat capaian sasaran kerja pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- a. Sangat Baik : 91- ke atas
- b. Baik : 76-90
- c. Cukup : 61-75
- d. Kurang : 51-60
- e. Buruk : 50 - ke bawah

Dalam Penilaian perilaku kerja meliputi aspek :

- a) Orientasi Pelayanan;

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

- 1. ( 91 – 100 ) = Sangat Baik

Selalu dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaikbaiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

2. (76 – 90) = Baik

Pada umumnya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap sopan serta memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

3. (61 – 75) = Cukup

Adakalanya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan cukup baik dan sikap cukup sopan serta cukup memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

4. (51 – 60) = Kurang

Kurangdapat menyelesaikan tugas pelayanandengan baik dan sikap kurang sopan serta kurang memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

5. 50 - ke bawah = Buruk

Tidak pernah dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap tidak sopan serta tidak memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

b) Integritas;

Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

1. ( 91 – 100 ) = Sangat Baik

Selalu dalam melaksanakan tugas bersikap jujur,ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.

2. (76 – 90) = Baik

Pada umumnya dalam melaksanakan tugas bersikap jujur,ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya tetapi berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.

3. (61 – 75) = Cukup

Adakalanya dalam melaksanakan tugas bersikap cukup jujur, cukup ikhlas, dan kadang-kadang menyalahgunakan wewenangnya serta cukup berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.

4. (51 – 60) = Kurang

Kurang jujur, kurangikhlas, dalam melaksanakan tugas dan sering menyalah gunakan wewenangnya tetapi kurang berani menanggung risiko dan tindakan yang dilakukannya.

5. 50 - ke bawah = Buruk

Tidak pernah jujur, tidak ikhlas, dalam melaksanakan tugas, dan selalu menyalah gunakan wewenangnya serta tidak berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.

c) Komitmen;

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

1. (91 – 100) = Sangat Baik

Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara apercisila, UndangUndang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja. kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

2. (76 – 90) = Baik

Pada umumnya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara pancasila, UndangUndang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan

pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

3. (61 – 75) = Cukup

Adakalanya berusaha dengan Sungguh - sungguh menegakkan ideologi negara pancasila, UndangUndang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

4. (51 – 60) = Kurang

Kurang berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara pancasila, Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

5. 50 - ke bawah = Buruk

Tidak pernah berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara pancasila, Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung

jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

d) Disiplin;

Disiplin adalah kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

1. ( 91 – 100 ) = Sangat Baik

Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab dan selalu mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang – barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik – baiknya.

2. (76 – 90) = Baik

Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik.

3. (61 – 75) = Cukup

Adakalanya mentaati peraturan perundang - undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa cukup tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan cukup baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja.

4. (51 – 60) = Kurang

Kurang mentaati peraturan perundang - undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa kurang tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta kurang mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya

dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) sampai dengan 30 (tiga puluh) hari kerja.

5. 50 - ke bawah = Buruk

Tidak pernah mentaati peraturan perundang - undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tidak tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta tidak mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 31 (tiga puluh satu) hari kerja.

e) Kerjasama; Dan

Kerja Sama adalah 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.

1. ( 91 – 100 ) = Sangat Baik

Selalu mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.

2. ( 76 – 90 ) = Baik

Pada umumnya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.

3. ( 61 – 75 ) = Cukup

Adakalanya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun diluar organisasi serta adakalanya menghargai dan menerima pendapat orang lain, kadang - kadang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.

4. (51 – 60) = Kurang

Kurang mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun diluar organisasi serta kurang menghargai dan menerima pendapat orang lain, kurang bersedia menerima keputusan yang diambil secara salah yang telah menjadi keputusan bersama.

5. 50 - ke bawah = Buruk

Tidak pernah mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun di luar organisasi serta tidak menghargai dan menerima pendapat orang lain, tidak bersedia menerima keputusan yang diambil secara salah yang telah menjadi keputusan bersama.

f) Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan pegawai untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

1. (91 – 100) = Sangat Baik

Selalu bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

2. (76 – 90) = Baik

Pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

3. (61 – 75) = Cukup

Adakalanya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan, cukup mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta cukup mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta cukup mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

**4. (51 – 60) = Kurang**

Kurang bertindak tegas dan terkadang memihak, kurang mampu memberikan teladan yang baik, kurang mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta kurang mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

**5. 50 - ke bawah = Buruk**

Tidak pernah mampu bertindak tegas dan memihak, tidak memberikan teladan yang baik, tidak mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, tidak mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta tidak mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

**5. Pejabat Penilai**

Pejabat Penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap pegawai di lingkungan unit kerjanya. Pejabat Penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud akan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang - undangan yang mengatur mengenai disiplin pegawai. Pejabat pembina kepegawaian sebagai Pejabat Penilai dan/atau atasan Pejabat Penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing. Pejabat Penilai yang akan mengakhiri masa jabatan/pindah unit kerja wajib terlebih dahulu membuat catatan penilaian perilaku kerja bawahannya, paling lama 1 (satu) bulan sebelum pejabat penilai yang bersangkutan mengakhiri masa jabatannya/pindah unit kerja dan diserahkan kepada pejabat penggantinya atau atasan langsungnya sebagai bahan pertimbangan penilaian. Penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh atasan secara berjenjang. Sebagai contoh Kepala Bagian Tata Usaha (Kasubbag) akan dinilai oleh Wakil Dekan Bidang Bidang Administrasi Umum Perencanaan dan Keuangan, kemudian ditetapkan oleh Dekan. Langkah pertama penilaian, atasan melakukan validasi isian sasaran kerja pegawai yang dilakukan secara mandiri oleh pegawai, langkah kedua atasan melakukan pengisian angket penilaian perilaku. Selama periode penilaian belum

berakhir, atasan bisa berkoordinasi dengan pegawai yang dinilai terkait dengan kelengkapan isian capaian sasaran kerja pegawai.

## **6. Penyampaian Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja yang dibuat dan telah ditandatangani oleh Pejabat Penilai diberikan secara langsung kepada pegawai yang dinilai oleh Pejabat Penilai. Pegawai yang dinilai wajib mencantumkan tanggal penerimaan penilaian prestasi kerja yang diberikan/dikirimkan kepadanya pada ruangan yang telah disediakan. Apabila pegawai yang dinilai, menyetujui atas penilaian terhadap dirinya sebagaimana tertuang dalam penilaian prestasi kerja, maka yang bersangkutan membubuhkan tanda tangan pada tempat yang disediakan dan sesudah itu mengembalikan penilaian prestasi kerja tersebut kepada pejabat penilai paling lambat 14 (empat belas) hari kalender terhitung mulai yang bersangkutan menerima formulir penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja yang telah dibubuh tanda tangan oleh pegawai yang dinilai, dikirimkan oleh pejabat penilai kepada atasan pejabat penilai dalam waktu yang sesingkat mungkin untuk mendapatkan pengesahan.

## **7. Keberatan Hasil Penilaian**

Pegawai yang dinilai yang merasa keberatan atas nilai sebagaimana tertuang dalam formulir penilaian prestasi kerja, baik secara keseluruhan maupun sebagian, dapat mengajukan keberatan secara tertulis disertai dengan alasan-alasannya kepada Atasan Pejabat Penilai secara hierarki paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak diterima hasil penilaian prestasi kerja tersebut. Dalam hal pegawai yang dinilai keberatan atas hasil penilaian, maka pegawai yang dinilai harus membubuhkan tanda tangan pada tempat yang telah disediakan dan sesudah itu mengembalikan formulir penilaian prestasi kerja tersebut kepada Pejabat Penilai paling lama 14 (empat belas) hari kalender terhitung mulai PNS yang dinilai menerima formulir penilaian prestasi kerja. Keberatan yang diajukan melebihi batas waktu 14 (empat belas) hari kalender tidak dapat dipertimbangkan lagi. Pejabat Penilai setelah menerima keberatan dari pegawai yang dinilai, wajib membuat tanggapan secara tertulis atas keberatan pegawai yang dinilai.

Tanggapan tersebut dituliskan dalam formulir penilaian prestasi kerja pada kolom yang telah disediakan. Pejabat Penilai setelah memberikan tanggapan wajib menyampaikan kepada atasan pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari kalender terhitung mulai Pejabat Penilai menerima keberatan. Atasan pejabat penilai berdasarkan keberatan yang diajukan pejabat penilai wajib memeriksa dengan seksama hasil penilaian prestasi kerja yang disampaikan kepadanya. Terhadap keberatan yang diajukan oleh pegawai yang dinilai, atasan pejabat penilai meminta penjelasan kepada pejabat penilai dan pegawai yang dinilai. Berdasarkan penjelasan dari pegawai dan pejabat penilai, atasan pejabat penilai wajib menetapkan hasil penilaian prestasi kerja dan bersifat final. dalam hal terdapat alasan-alasan yang cukup, atasan pejabat penilai dapat melakukan perubahan nilai prestasi kerja pegawai.

## **8. Capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)**

Berikut ini diberikan data tentang nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pegawai negeri sipil dan pegawai badan layanan umum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

**Tabel II**  
**Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Pegawai Negeri Sipil Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang**

NO	FAKULTAS	NILAI SKP
1.	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	91,15
2.	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	86,50
3.	Sains dan Teknologi	95,68
4.	Sains dan Teknologi	76,44
5.	Humaniora	87,24
6.	Humaniora	66,66
7.	Spikologi	83,76
8.	Syariah	78,20
9.	Ekonomi	94,79
10.	Pascasarjana	80,16
Rata – Rata		84,05

Sumber: Kepegawaian UIN Maliki Malang

Berdasarkan tabel II tersebut dapat di ketahui bahwa nilai sasaran kerja pegawai negeri sipil yang tersebar dari Fakultas Tarbiyah dan Keguruan 91,15; 86,40, Fakultas Saintek Sains dan Teknologi 95,68; 76,44, Fakultas Humaniora 87,24; 66,66 Fakultas Psikologi 83,76, Fakultas syariah 78,20, Fakultas Ekonomi 94,79, dan sasaran kerja pegawai dari Pascasarjana 80,16. Nilai rata-rata dari sasaran kerja pegawai negeri sipil 84,05.

Tabel III

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NO	FAKULTAS	NILAI SKP
1.	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	95,22
2.	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	85,50
3.	Sains dan Teknologi	87,88
4.	Sains dan Teknologi	76,44
5.	Humaniora	69,00
6.	Humaniora	79,97
7.	Spikologi	68,17
8.	Syariah	86,88
9.	Ekonomi	88,76
10.	Pascasarjana	88,72
Rata – Rata		82,65

Sumber: Kepegawaian UIN Maliki Malang

Berdasarkan tabel III dapat di ketahui bahwa sasaran kerja pegawai badan layanan umum Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan 95,22; 85,50, Fakultas Sains dan Teknologi 87,88; 76,44, Fakultas Humaniora 69,00; 79,97, Fakultas Psikologi 68,17, Fakultas syariah 86,88 Fakultas ekonomi 88,76, dan sasaran kerja pegawai Pascasarjana 88,72. Nilai rata-rata dari sasaran kerja pegawai badan layanan umum 82,65.

Hasil capaian, sasaran kerja pegawai (SKP) pegawai negeri sipil dan pegawai badan layanan umum di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah di susun/direncanakan awal tahun dan kemudian ditetapkan oleh atasan yang disebut sebagai kontrak kerja dan di nilai pada akhir tahun dengan mengambil 20 sampel dari pegawai Fakultas dan satu pegawai pascasarjana yang terdiri dari 2 (dua) pegawai Fakultas Ilmu Tarbiyah; 2 (dua) pegawai Fakultas Sains dan Teknologi; 1 (satu) Pegawai Fakultas Humaniora; 2 (dua) Pegawai Fakultas Spikologi; 1 (satu) Pegawai Syariah; 1 (satu) pegawai

Fakultas Ekonomi; 1 (satu) Pegawai Pascasarjana menunjukkan program dari seluruh pegawai terealisasi dengan baik. Artinya bahwa proses penilaian kinerja di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah berjalan dengan baik karena penilaian pegawai dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja pegawai yang telah disusun dan disepakati bersama antara pegawai negeri sipil, pegawai badan layanan umum dengan pejabat penilai. Selain itu ada beberapa faktor yang mendasari terealisasinya seluruh program yang telah di buat oleh Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Layanan Umum di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang: 1) Perencanaan. Perencanaan dalam sebuah organisasi merupakan hal penting yang harus dilakukan agar program-program tersebut dapat menunjang terlaksananya tujuan dari organisasi yang tentunya ditentukan bagaimana cara seorang pegawai menyusun sebuah perencanaan tersebut. Setiap pegawai di lingkungan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang di wajibkan menyusun SKP pada awal tahun, sehingga untuk mengukur terealisasinya dalam penyusuan SKP setiap pegawai memperhatikan beberapa hal: a). Setiap pekerjaan bersifat Jelas (specific) sehingga kegiatan yang dilakukan dapat diuraikan secara jelas dan dapat dipahami oleh pegawai dalam pelaksanakan tugas. b). Setiap pekerjaan Terukur (measureable) sehingga kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitatif dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitatif. c). Dalam setiap melakukan pekerjaan dapat dicapai (achievable) sehingga kegiatan yang dilakukan harus dapat dicapai hasilnya sesuai harapan. Oleh karena itu harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai. d). Setiap melakukan pekerjaan harus bersifat relevan (relevant) sehingga kegiatan yang dilakukan harus terkait dengan penetapan kinerja unit dan sesuai dengan tujuan organisasi. e). Memiliki target waktu (time framed) Kegiatan yang dilakukan harus jelas batas waktu pelaksanaannya sehingga dalam pelaksanaan sesuai dengan target yang telah di tetapkan. 2) Peran Pimpinan. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Proses ini dilaksanakan ketika suatu program sedang dilaksanakan sampai dengan kegiatan tersebut selesai dilaksanakan dan

kemudian diadakan evaluasi. Dengan tindakan pengawasan akan dapat diketahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan para pegawai sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, apabila ternyata ada penyimpangan dari rencana, dapat segera diketahui dan selanjutnya diadakan tindakan perbaikan dan penyesuaian agar hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga peranan pimpinan disemua unit ataupun Fakultas di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sangat di utamankan. Sebagai contoh dimana salah satu peran penting pada awal tahun pimpinan di tingkat Fakultas selalu memberi arahan dan pengawasan terkait dengan program kerja yang akan di susun oleh setiap pegawai. Harapan setiap pegawai yang menyusun program dapat melaksanakan semua program yang telah di buat dan dapat di pertanggungjawabkan setelah di setujui dan ditetapkan menjadi kontak kinerja dalam satu tahun, pimpinan selalu memonitoring kinerja setiap pegawai dengan memperhatikan kinerja sesuai dengan perencanaan yang telah di buat oleh setiap pegawai, dengan tujuan agar semua yang di rencanakan dapat terealisasi dengan baik. 3) Sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang dimiliki UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan salah satu penunjang keberhasilan dari pegawai dalam menyusun rencana kerja dalam satu tahun, dimana pimpinan sudah menfasilitasi seluruh kebutuhan untuk meningkatkan pelayanan, salah satu contoh sarana dan prasarana pegawai, setiap pegawai di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki kantor sendiri, meja kerja, seperangkat komputer, printer, internet dll hal ini sesuai dengan motto UIN Maulana Malik Ibrahim Malang *The Center Of Excellence* sehingga implentasi pelayanan prima harus diterapkan di seluruh lingkungan kampus baik pelayanan prima dibidang akademik ataupun pelayanan prima dibidang non akademik, hal ini juga sangat penting untuk mendukung UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menjadi salah satu pergianan tinggi berkelas dunia (*World Class University*).

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **1. Simpulan**

1. Hasil penelitian bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah berjalan sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan Peraturan Perundangan Nomor. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja, setiap pegawai PNS maupun pegawai BLU wajib membuat SKP pada awal tahun dan pada akhir tahun pimpinan mengadakan penilaian kinerja yang terdiri dari unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dengan bobot nilai 60% (enam puluh persen) dan unsur perilaku kerja dengan bobot nilai 40% (empat puluh persen).
2. Bahwa sasaran kerja pegawai (SKP) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang terdiri dari pegawai PNS dan pegawai BLU sudah sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

#### **2. Saran**

1. Untuk memperlancar dan tertip administrasi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka di perlukan sistem aplikasi penilaian kinerja secara online.
2. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang perlu terus meningkatkan kualitas mutu pelayanan dan sosialisasi terkait dengan kebijakan pimpinan, sasaran kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Arikunto, Suharsimi. 2005. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
2. Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Yogyakarta: Rineka Cipta.
3. Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiartha Utama. 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia , Edisi Pertama, Graha Ilmu,Yogyakarta.
4. Bohlander and Snell. 2010. Principle of Human Resource Management. Canada: Nelson Education, Ltd.
5. Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga
6. Dessler Gary. 2003. Manajemen Sumber Daya Edisi kesepuluh jilid I. Terjemahan Paramita Rahayu. Klaten : Intan Sejati.
7. Dessler Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
8. Dessler Gary. 2010. Manajemen Sumber daya Manusia. Edisi kesepuluh Jilid 1 &2, PT Indeks Jakarta Barat.
9. Da Silva Pereira, Belarmino. 2013. “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Perawat Terhadap Kinerja Perawat di Hospital Nacional Guido Valadares Timor Leste. Tesis Manajemen di Universitas Padjajaran Bandung.
10. Flippo, Brian. 2000. Management Personalia, Alih Bahasa Moh. Masud, Jakarta: Erlangga
11. Hariandja, Marihot T.E. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
12. Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta :BPFE
13. Hasibuan, Malayu S. P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi : Jakarta. Bumi Aksara.
14. Hasibuan, Malayu S. P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT.Bumi Aksara.
15. Harsuko. 2011. Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM”. UB Press: Malang

16. Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006. Human Resource Management, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
17. Mathis Robert L. dan Jackson John H, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat
18. Mathis Robert L. dan Jackson John H, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, buku 1 dan buku 2, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
19. Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
20. Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Rosda. Bandung
21. Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2010. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT Revika Aditama.
22. Moleong, Lexy J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
23. Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta: Bandung.
24. Moheriono. 2012. Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
25. Mejia, Luis R. Gomez, dkk. 2004. Managing Human Resources. New Jersey : Pearson Prentice Hall, Fourth Edition.
26. Nurmianto, Eko. 2003. Ergonomi Konsep Dasar Dan Aplikasinya. Surabaya: Guna Widya.
27. Noeng Muhamid. 1996. Metode Penelitian Kualitatif , Yogyakarta: Rake Saraswati.
28. Nasution. 1992 Metode research. Bandung. Jemmars
29. Noeng Muhamid. 1996, Metode Penelitian Kualitatif , Yogyakarta: Rake Saraswati.
30. Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
31. Rivai, Veithzal Dkk., 2013. Commercial Bank Management : Manajemen Perbankan Dari Teori Ke Praktik. Edisi 1. Cetakan 1. Jakarta: Rajawali Pers.
32. Riani. Asri Laksmi, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini,Graha Ilmu, Yogyakarta.

33. Susilo Martoyo. 2003. Audit Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
34. Sunyoto, Danang. 2015. Manajemen Bisnis Ritel, Yogyakarta: CAPS
35. Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
36. Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana.
37. Sonny Sumarsono. 2003. Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan. Yogyakarta: Graha Ilmu
38. Supriyanto, Ahmad Sani, dan Masyhuri Machfudz. 2010. Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia. Malang:UIN Maliki Press.
39. Siswanto. 2002. Manajemen Tenaga Kerja. Bandung: Sinar Baru
40. Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND. Bandung: Alfabeta
41. Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
42. Sugiyono. 2008. Memahami Penelitian Kualitatif, Bandung: CV. Alfabeta
43. Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2012. Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
44. Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya manusia. Jakarta: Salemba Empat.
45. Werther, WB dan Davis, K, 1996, Human Resources and Personel Management, McGraw Hill Inc, New York.
46. Istiyatminingsih. 2015. Menakar daya saing perguruan tinggi kita <http://print.kompas.com>. diakses pada 12 Februari 2016
47. Sya'roni, 2013. Pengertian Dan Ruang Lingkup Manajemen SDM <http://maetchsyaroni.blogspot.com> diakses 21 Januari 2016
48. Sami'an, 2012. Penilaian Kinerja. diakses 11 Februari 2016 <http://samianstats.files.wordpress.com/2008/08/penilaian-kinerja.pdf>. diakses pada 15 Februari 2016
49. <http://www.bkn.go.id>
50. Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011. tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558915, 551354 Faksimile 572533  
Email : lpm\_uinmaliki@yahoo.co.id

Nomor : Urn.03/LP2M/HM.02.1/216/2016  
Lampiran :  
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.  
Kepala Kepegawaian  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

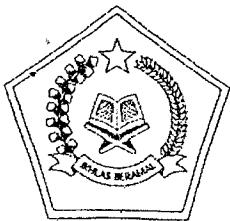
Dengan hormat kami sampaikan, sehubungan dengan dilaksanakanya Penelitian Kompetitif Tahun 2016 di Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UIN Maulana Malik Ibrahim malang, maka kami mohon dengan hormat agar berkenan memberikan izin kepada Saudara Moh. Sholahuddin, S.S dan Muhamad Imron Rosyadi, S.Pt., MM untuk mengadakan penelitian di Bagian Kepegawaian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada Tanggal 01 Juni S/d 30 Juni 2016. Mohon diijin'... untuk mengakses SKP pegawai di lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Malang, 02 Maret 2016  
Ketua LP2M,  
  
Dr. Hj. Mufidah Ch., M.Ag  
NIP.19600910 198903 2 001





# KEMENTERIAN AGAMA RI

## SEKRETARIAT JENDERAL

Jalan Lapangan Banteng Barat No. 3-4 Jakarta  
Telepon 3811642, 3811654, 3811658, 3811679, 3811779 Fax 3812306  
J A K A R T A 10710

Jakarta, 22 Januari 2015

Kepada

- Yth.
1. Inspektur Jenderal Kementerian Agama;
  2. Direktur Jenderal pada Kementerian Agama;
  3. Kepala Badan Litbang dan Diklat;
  4. Rektor UIN, IAIN, dan IHDN;
  5. Kepala Biro dan Kepala Pusat pada Sekretariat Jenderal;
  6. Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi;
  7. Ketua Sekolah Tinggi Keagamaan Negeri;
  8. Kepala Balai Diklat Keagamaan/Balai Litbang Agama;  
Se-Indonesia

### SURAT EDARAN

Nomor : SJ/B.II/2/Kp.02.3/ 488 /2015

### TENTANG

### PENILAIAN SASARAN KERJA PEGAWAI (SKP) DAN PRESTASI KERJA PNS KEMENTERIAN AGAMA

Dalam rangka melaksanakan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dengan ini kami sampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Terhitung mulai tanggal **1 Januari 2014**, setiap PNS Kementerian Agama diwajibkan untuk membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan rencana kerja tahunan (RKT) yang berisi rencana kerja dan target jumlah beban kerja yang akan dicapai oleh seorang PNS pada setiap pelaksanaan tugas jabatan yang bersifat nyata dan terukur;
2. **PNS Kementerian Agama yang tidak menyusun SKP dijatuhi sanksi hukuman disiplin** berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang Disiplin PNS, berdasarkan ketentuan Pasal 3 angka 12 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS dinyatakan bahwa setiap PNS wajib mencapai SKP yang ditetapkan. Selanjutnya pada pasal 5 bahwa PNS yang tidak menaati ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan/atau Pasal 4 dijatuhi hukuman disiplin. Dalam Pasal 9 angka 12, dijelaskan bahwa **hukuman disiplin tingkat sedang** dijatuhan bagi pelanggaran terhadap kewajiban PNS **apabila pencapaian SKP pada akhir tahun hanya mencapai 25% sampai dengan 50%** dan dalam ketentuan Pasal 10 angka 10, dijelaskan bahwa **hukuman disiplin tingkat berat** dijatuhan bagi pelanggaran terhadap kewajiban PNS **apabila pencapaian SKP pada akhir tahun kurang dari 25%**;
3. SKP yang telah disetujui dan ditetapkan menjadi dasar penilaian prestasi kerja PNS oleh pejabat penilai, maka Pejabat penilai wajib melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS di lingkungan kerjanya. Penilaian dimaksud dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun dilakukan pada setiap akhir bulan Desember dan paling lama akhir bulan Januari tahun berikutnya. Pejabat Penilai yang tidak melaksanakan penilaian SKP dan penilaian prestasi kerja PNS dijatuhi hukuman disiplin berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang Disiplin PNS;

4. **Menteri Agama RI** berkewajiban melakukan penilaian SKP terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon I atau Jabatan yang Setara serta menandatangani Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II atau Jabatan yang Setara;
5. **Sekretaris Jenderal Kementerian Agama** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II Pusat dan Daerah serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Struktural Eselon III pada Sekretariat Jenderal Kementerian Agama dan pejabat Struktural Eselon III Daerah;
6. **Inspektur Jenderal Kementerian Agama** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Struktural Eselon III pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agama;
7. **Direktur Jenderal pada Kementerian Agama** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Struktural Eselon III pada Direktorat Jenderal masing-masing dan Eselon III pada Sekolah Tinggi Keagamaan Negeri;
8. **Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II Pusat serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Eselon Struktural Eselon III Pusat dan Daerah pada Badan Litbang dan Diklat Keagamaan Kementerian Agama;
9. **Kepala Biro/Kepala Pusat/Direktur/Sekretaris Unit Eselon I Pusat** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Eselon III serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Eselon IV pada Unit Kerja masing-masing;
10. **Rektor Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Eselon III pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri masing-masing;
11. **Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon III pada Kantor Wilayah dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Eselon IV pada Wilayah Provinsi masing-masing;
12. **Kepala Biro Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Eselon III serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Struktural Eselon IV pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri masing-masing;
13. **Ketua Sekolah Tinggi Keagamaan Negeri** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon III serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menduduki Jabatan Struktural Eselon IV pada Sekolah Tinggi Keagamaan Negeri masing masing;
14. **Pejabat Struktural Eselon III Pusat dan Daerah** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon IV serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS pada Satuan Kerja masing-masing;

15. **Kepala Kantor Kementerian Agama** Kabupaten/Kota berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon IV serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS pada Kantor Kementerian Agama masing-masing;
16. **Kepala Balai Diklat/Balai Litbang Keagamaan** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama yang menduduki Jabatan Struktural Eselon IV serta menandatangani penilaian prestasi kerja bagi PNS pada Balai Diklat/Balai Litbang Keagamaan masing-masing;
17. **Pejabat Struktural Eselon IV/V Pusat dan Daerah** berkewajiban melakukan penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap PNS Kementerian Agama pada Satuan Kerja masing-masing;
18. Sehubungan dengan hal tersebut, kami sampaikan bahwa para pejabat Struktural Eselon I, Eselon II dan Eselon III atau jabatan yang setara sebagaimana tersebut dalam surat edaran ini, agar menyampaikan formulir SKP dan Penilaian Prestasi Kerja dimaksud (contoh format terlampir) disertai dengan bukti pendukung berupa pengisian formulir realisasi pencapaian target kerja akhir tahun melalui Sekretaris Jenderal Cq. Kepala Biro Kepegawaian, Bagian Perencanaan dan Penghargaan untuk mendapat penilaian sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Atas perhatian Saudara, kami ucapkan terima kasih.

a.n. Menteri Agama  
Sekretaris Jenderal,

✓ Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si.  
NIP.195808071986031002

**FORMULIR SASARAN KERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI			
Nama	Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak	1	Nama	IWAN SUGIARTO, SE., MM		
NIP	1969 0303 200003 1 002	2	NIP	19720905 199803 1 005		
Pangkat / Gol.Ruang	Pembina Utama Muda / IV/c	3	Pangkat / Gol.Ruang	Pembina IV/a		
Jabatan	Wakil Dekan Bidang AUPK FITK	4	Jabatan	Kepala Bagian Tata Usaha FITK		
Unit Kerja	FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	5	Unit Kerja	FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang		
III. KEGIATAN TUGAS JABATAN- KABAG		AK	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA
Menyusun rencana operasional di lingkungan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Tarbiyah berdasarkan program kerja Bagian Tata usaha, serta petunjuk pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;	0	2 Dokumen	100	12 bln		
Mendistribusikan tugas kepada bawahan dilingkungan Bagian Tata usaha di Fakultas Ilmu Tarbiyah sesuai dengan tugas pokok dan tanggungjawab yang ditetapkan agar tugas yang diberikan dapat berjalan efektif dan efisien;	0	20 SOP	100	12 bln		
Memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan di lingkungan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, sesuai peraturan dan prosedur yang berlaku agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas;	0	12 laporan	100	12 bln		
Menyelia pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Bagian Tata Usaha Fakultas Tarbiyah dan Keguruan secara berkala sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku untuk mencapai target kinerja yang diharapkan;	0	20 SK Dekan	100	12 bln		
Menghimpun dan menelaah peraturan per Undang-Undangan di bidang akademik, perencanaan, akuntansi dan keuangan, serta bidang administrasi	0	20 peraturan	100	12 bln		
Melakukan pemantauan terhadap kinerja para kasubag dan staf bidang akademik, kemahasiswaan, dan alumni , bidang perencanaan, akuntansi dan keuangan, serta bidang administrasi	0	10 Dokumen	100	12 bln		
Menilai prestasi kerja para kasubag Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan sebagai bahan pembinaan dan pengecekan hasil kerja	0	10 Dokumen	100	12 bln		
Mengkoordinasikan pelaksanaan administrasi akademik, kemahasiswaan, dan alumni di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas	0	5 Dokumen	100	12 bln		
Mengkoordinasikan penyimpanan dokumen dan surat-surat di bidang adm. Umum, kepegawaian dan perlengkapan, dan sarana prasarana	0	5 Dokumen	100	12' bln		
Mengkoordinasikan pelaksanaan administrasi perencanaan, keuangan, dan akuntansi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan berdasarkan ketentuan yang berlaku	0	12 laporan	100	12 bln		
Mengkoordinasikan penyusunan laporan kinerja Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP), dan Laporan Pelaksanaan Program Kerja Fakultas	0	1 laporan	100	12 bin		
Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis;	0	3 kegiatan	100	12 bln		

Pejabat Penilai,

Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak  
NIP. 19690303 200003 1 002

Malang, 2 Januari 2015  
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

IWAN SUGIARTO, SE., MM  
NIP. 19720905 199803 1 005

Keterangan :  
Bagi PNS yang memangku jabatan fungsional tertentu

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AB	Kuant/ Output		Kuant/M utu	Waktu	Biaya	Kuant/ Output		Kuant/M utu	Waktu	Biaya	BRP
			3	4				5	6				
1	Menyusun rencana operasional di lingkungan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Tarbiyah berdasarkan program kerja Bagian Tata usaha, serta petunjuk pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;		2	Dokumen	100	12 bln	0	0	4	Dokumen	100	12 bln	376.00
2	Mendistribusikan tugas kepada bawahan di lingkungan Bagian tata usaha di Fakultas Ilmu Tarbiyah sesuai dengan tugas pokok dan tanggungjawab yang ditetapkan agar tugas yang diberikan dapat berjalan efektif dan efisien;		20	SOP	100	12 bln	0	0	20	SOP	100	12 bln	276.00
3	Memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan di lingkungan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, sesuai peraturan dan prosedur yang berlaku agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas;		12	laporan	100	12 bln	0	0	12	laporan	100	12 bln	276.00
4	Menyelia pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Bagian Tata Usaha Fakultas Tarbiyah dan Keguruan secara berkala sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku untuk mencapai target kinerja yang diharapkan;		20	SK Dekan	100	12 bln	0	0	32	SK Dekan	100	12 bln	336.00
5	Menghimpun dan menelaah peraturan per Undang-Undangan di bidang akademik, perencanaan, akuntansi dan keuangan, serta bidang administrasi		20	peraturan	100	12 bln	0	0	30	peraturan	100	12 bln	326.00
6	Melakukan pemantauan terhadap kinerja para kasubag dan staf bidang akademik, kemahasiswaan, dan alumni , bidang perencanaan, akuntansi dan keuangan, serta bidang administrasi		10	Dokumen	100	12 bln	0	0	30	Dokumen	100	12 bln	476.00
7	Menilai prestasi kerja para kasubag Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan sebagai bahan pembinaan dan pengecekan hasil kerja		10	Dokumen	100	12 bln	0	0	12	Dokumen	100	12 bln	296.00
8	Mengkoordinasikan pelaksanaan administrasi akademik, kemahasiswaan, dan alumni di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas		5	Dokumen	100	12 bln	0	0	12	Dokumen	100	12 bln	416.00
9	Mengkoordinasikan penyimpanan dokumen dan surat-surat di bidang adm. Umum, kepegawaian dan perlengkapan, dan sarana prasarana		5	Dokumen	100	12 bln	0	0	18	Dokumen	100	12 bln	536.00
10	Mengkoordinasikan pelaksanaan administrasi perencanaan, keuangan, dan akuntansi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan berdasarkan ketentuan yang berlaku		12	laporan	100	12 bln	0	0	12	laporan	100	12 bln	276.00
11	Mengkoordinasikan penyusunan laporan kinerja Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP), dan Laporan Pelaksanaan Program Kerja Fakultas		1	laporan	100	12 bln	0	0	1	laporan	100	12 bln	276.00
12	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis;		3	kegiatan	100	12 bln	0	0	10	kegiatan	100	12 bln	509.33
<b>II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :</b>													
1	(tugas tambahan)												
	(tugas tambahan)												
2	(kreatifitas)												
	(kreatifitas)												

**Nilai Capaian SKP**

Malang, 31 Desember 2015

Pejabat Penilai,

Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak.

NIP. 19690303 200003 1 002

(Sangat)

**JADWAL KEGIATAN FOKUS GROUP DISCUSSION (FGD)**  
**PENELITIAN TAHUN 2016**

<b>NO</b>	<b>Hari/Tanggal</b>	<b>Pukul</b>	<b>Materi</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Tempat</b>	
1	Sabtu, 4 Juni 2016	10.00 – 12.00	Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung <i>World Class University</i> Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen <i>Performance Appraisal</i>	Moh. Sholahuddin, M. Pd	Galeri Lt. III Fakultas Humaniora	
		12.00 – 13.00	<i>Ishoma</i>			
		13.00 – 15.00	Peran Strategis MSDM Bagi Perguruan Tinggi	M. Imron Rosyadi, MM		
2	Sabtu, 25 Juni 2016	13.00 – 15.00	Mengelola Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi	Moh. Sholahuddin, M. Pd	BIPA Lt. I Fakultas Humaniora	
		12.00 – 15.30	<i>Ishoma</i>			
		15.30 – 17.30	Evaluasi Kinerja dan ( Penilaian Prestasi Kerja) di Perguruan Tinggi	M. Imron Rosyadi, MM		
3	Sabtu, 16 Juli 2016	10.00 – 12.00	Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS	Moh. Sholahuddin, M. Pd	Home Theater Lt. III Fakultas Humaniora	
		12.00 – 13.00	<i>Ishoma</i>			
		13.00 – 15.00	Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung <i>World Class University</i> Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen <i>Performance Appraisal</i>	M. Imron Rosyadi, MM		

Ketua Peneliti,



Moh. Sholahuddin, M. Pd

NIP. 198507 11201101 1 006

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**  
*Curriculum Vitae*

**I. Data Pribadi**

1. Nama	:	Moh. Sholahuddin
2. Tempat dan Tanggal Lahir	:	Jombang, 11 Juli 1985
3. Jenis Kelamin	:	Laki - Laki
4. Agama	:	Islam
5. Status Pernikahan	:	Menikah
6. Warga Negara	:	Indonesia
8. Alamat	:	Jl. Tirto Mulyo Gg. II RT 01 RW 09 Landungsari- Malang
9. Nomor Telepon / HP	:	081 233 918 767
10. e-mail	:	mohhazqyal@yahoo.co.id
11. Kode Pos	:	65144

**II. Pendidikan Formal :**

Tahun Lulus	Sekolah / Institusi / Universitas	Jurusan	Jenjang Pendidikan
1997	MIN Rejoso Jombang	-	SD
2000	MTs. Darul Ulum- Jombang	-	SLTP
2003	MAN 1 Surakarta	Keagamaan	SLTA
2007	UIN Malang	BSA	Strata Satu (S-1)
2011	UIN MALIKI Malang	PBA	Strata Dua (S-2)

**III. Pendidikan Non Formal / Training – Seminar**

Tahun	Lembaga / Instansi	Keterampilan
2011	UIN Maliki Malang	Training Pembelajaran Bahasa Arab bagi Penutur Asing
2012	UIN Maliki Malang	Pelatihan Persuratan
2013	UIN Maliki Malang	Kursus Bahasa Inggris
2014	UIN Maliki Malang	Pelatihan Microsoft Word dan Excel
2014	UIN Maliki Malang	Mengikuti Seminar Internasional ADIA

**IV. Riwayat Pengalaman Kerja**

Tahun	Instansi / Perusahaan	Posisi
2007	UIN Maliki Malang	Pengadministrasi Fakultas Humaniora
2008	UIN Maliki Malang	Dosen LB PKPBA
2015	UIN Maliki Malang	BPP Fakultas Humaniora

Demikian CV ini saya buat dengan sebenarnya,  
 Malang, 22 Agustus 2016

Moh. Sholahuddin , M. Pd.  
 NIP 19850711 201101 1 006

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**  
*Curriculum Vitae*

**I. Data Pribadi**

1. Nama	:	Muhamad Imron Rosyadi
2. Tempat dan Tanggal Lahir	:	Jember, 07 April 1979
3. Jenis Kelamin	:	Laki - Laki
4. Agama	:	Islam
5. Status Pernikahan	:	Menikah
6. Warga Negara	:	Indonesia
8. Alamat	:	Jl. Joyo Raharjo VI / 168 Merjosari - Malang
9. Nomor Telepon / HP	:	081 334 669 610
10. e-mail	:	ros_yad@yahoo.co.id
11. Kode Pos	:	65144

**II. Pendidikan Formal**

Tahun Lulus	Sekolah / Institusi / Universitas	Jurusan	Jenjang Pendidikan
1992	SDN Andongsari Ambulu	-	SD
1995	MTs. Ambulu	-	SLTP
1998	M.A. Ambulu	IPA	SLTA
2003	Universitas Islam Malang	Peternakan	Strata Satu (S-1)
2012	Universitas Widyagama	Manajemen	Strata Dua (S-2)

**III. Pendidikan Non Formal / Training – Seminar**

Tahun	Lembaga / Instansi	Keterampilan
2012	UIN Maliki Malang	Pelatihan Persuratan
2013	UIN Maliki Malang	Kursus Bahasa Inggris
2014	UIN Maliki Malang	Pelatihan Microsoft Word dan Excel
2014	UIN Maliki Malang	Mengikuti Seminar Internasional ADIA

**IV. Riwayat Pengalaman Kerja**

Tahun	Instansi / Perusahaan	Posisi
2008	UIN Maliki Malang	Staf Administrasi
2012	UIN Maliki Malang	Staf Personalia
2013	UIN Maliki Malang	Staf Akademik
2014	UIN Maliki Malang	Staf Akademik
2015	UIN Maliki Malang	Staf Akademik

Malang, 22 Agustus 2016

Demikian CV ini saya buat dengan sebenarnya,



Muhamad Imron Rosyadi



#### • Idenifikasi Masalah

- Permasalahan yang ada di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berkaitan dengan kinerja dan Sumber Daya Manusia pegawai untuk mendukung terwujudnya menjadi perguruan tinggi kelas dunia (World Class University) antara lain:
  1. Sumber Daya Manusia (SDM) pegawai masih perlu ditingkatkan.
  2. Kinerja pegawai yang belum optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
  3. Rendahnya motivasi pegawai untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.
  4. Masih terdapat pegawai yang belum menguasai kompetensi yang sesuai dengan jabatannya.
  5. Tingkat disiplin kerja pegawai masih rendah.



**Latar Belakang**

• Perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki peran mempersiapkan mahasiswa menjadi makhluk yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut mengembangkan program studi dan riset yang dapat mendekatkan diri dengan realitas sosial serta mampu menawarkan solusi. Perguruan tinggi berada dalam pusaran perubahan. Krisis ekonomi global, perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan, dan berkembangnya jumlah perguruan tinggi, termasuk investasi dari luar negeri, turut memengaruhi tuntutan masyarakat terhadap kualitas perguruan tinggi saat ini. Selain itu, animo warga Indonesia untuk belajar ke luar negeri, perkembangan teknologi informasi, dan perkembangan industri juga menjadi tantangan yang harus dihadapi pengelola perguruan tinggi. Bagi Indonesia dan perguruan tinggi Masyarakat Ekonomi ASEAN juga menjadi tantangan tersendiri dalam mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas karena nantinya harus bersaing ketat dengan SDM dari negara lain. Pada titik inilah, perguruan tinggi memegang posisi strategis sebagai lembaga yang bertugas menempa kualitas warga bangsa.(istyatminingsih, 2015).

#### Rumusan Masalah

- Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini mengkaji tentang persoalan kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim malang melalui sasaran kerja pegawai yaitu:
  1. Apakah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan ?.
  2. Apakah penilaian kinerja (performance appraisal) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah berjalan sesuai dengan prosedur ?.



#### I. Dasar Hukum

1. UU Nomor 43 Tahun 1999 jo UU no 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
2. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi kerja PNS
3. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS
4. Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi kerja PNS



#### Tujuan Penelitian

- Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja dan Sumber Daya Manusia pegawai di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim untuk mendukung menjadi Perguruan Tinggi Negeri Islam menuju (World Class University).



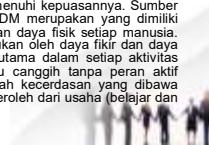
## Manfaat Penelitian

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pimpinan dan stakeholder universitas dalam pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan sebagai bahan evaluasi menuju (World Class University).



## Pengertian Sumber Daya Manusia

- Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun instansi. Selain itu, SDM juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang berbeda dengan sumber daya yang lainnya, karena manusia mempunyai kemampuan berpikir, perasaan dan tingkah laku yang berbeda, karena itu di perlukan kemampuan yang baik dalam manajemen sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang di kelola dengan baik dan efisien.
- Menurut (Hasibuan 2003:244) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya bersifat objektif dan berada dalam lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan kepuasan atas sumber daya manusia atau man power di singkat SDM merupakan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan).



## Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

- Manajemen berasal dari bahasa Inggris "to manage" yang berarti mengelola suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas
- Menurut Dessler (2003:2) Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan aspek personal atau orang-orang dari pekerjaan manajemennya, termasuk perekruitmen, penyiangan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengembangan dan pemanaftaan sumber daya manusia yang efektif untuk tercapainya berbagai tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.



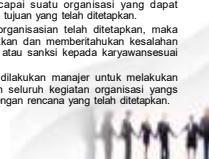
## Fungsi Menejemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

- Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia.



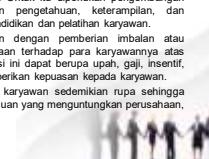
- Menurut Gary Dessler (2010:4), mengklasifikasi ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut yaitu:

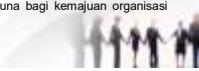
- 1. Fungsi manajerial (Management Function)**
  - Perencanaan (Planning) Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk seorang manajer personalia yang akan membantu tujuan perusahaan.
  - Pengorganisasian (Organizing) Melakukan pengelompokan tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan/pelaku kerja sehingga terwujud suatu struktur organisasi yang dapat digunakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  - Pengarahaman (Directing) Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaan seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, metode memrikirkan suatu perangsan, hadiah atau sanksi kepada karyawansesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.
  - Pengendalian (Controlling) Tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.



### 2. Fungsi Operasional

- Pengadaan (Procurement) Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan persediaan tenaga kerja.
- Pengembangan (Development) Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dilakukan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan.
- Kompensasi (Compensation) Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.
- Integrasi (Integration) Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan dan rekan sekerja.



- e) Pemeliharaan (Maintenance) Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.
  - f) Pemutusan (Separation) Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja kedalam masyarakat setelah membantikannya dalam perusahaan diantaranya dengan: pemensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan sudah tidak memerlukan karyawan itu lagi, perusahaan sudah tidak puas dengan prestasi kerja, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan. Pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen personalia tersebut dilakukan pada optimisasi dalam suatu organisasi yang dapat menciptakan kondisi yang dapat mendorong seluruh karyawan untuk memberikan sumbangan yang berguna bagi kemajuan organisasi tersebut.
- 

## Kinerja Pegawai

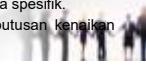
- Kata kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2010:9) kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan." Kinerja karyawan tidak lepas dari motivasi dan faktor lain seperti kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sendiri.
- 

- Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perlaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.
- 

## Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

- 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 atau 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.
  - Penilaian prestasi kerja menurut Widodo dalam Sami'an (2012:1) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.
- 

## Tujuan Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

- Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyngkut aspek individual dan aspek organisasional.
  - Menurut Dessler (2008:325) Tujuan Penilaian kinerja, sebagai berikut:
    - a) Penilaian kinerja memainkan peranan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
    - b) Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
    - c) Penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.
    - d) Penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan kenaikan gaji dan promosi.
- 

## Penelitian Terdahulu

1. Sarajevi Govina, Sudarsono, Shinta Hadiyantina, Tahun 2014 dengan judul Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Terkait Kebijakan Remunerasi (Studi Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas 1 Malang)
  2. Edi Santoso, Supriyono Tahun 2013 dengan judul Pengaruh penilaian prestasi kerja (performance appraisal) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.
  3. Sangkala, Hamsina Tahun 2014 dengan judul Model Evaluasi Kinerja Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan (Sebuah Kajian dari Perspektif Manajemen Berbasis Kinerja )
- 

## METODE PENELITIAN

- Metode Penelitian
- Metode penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Arikunto (2010:3) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.
- Menurut Sugiyono (2010:15), menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposivedan snowbaal, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekan makna dari pada generalisasi.



## Teknik Pengumpulan Data

- Pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian, untuk memperoleh hasil penelitian yang valid, akurat dan terbukti kebenarannya.
- Sugiyono (2011:193-330). Berpendapat bahwa teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dengan cara wawancara, angket, observasi, dokumentasi, dan triangulasi.



## Tempat dan Waktu Penelitian

- Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan waktu penelitian mulai 19 Maret s.d 31 Juli 2016



## PERAN STRATEGIS MSDM BAGI PERGURUAN TINGGI

Muhamad Imron Rosyadi, MM

### PENGERTIAN MSDM

Manajemen berasal dari bahasa Inggris “to manage” yang berarti mengelola suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

### Human Resource Management

- Adalah : Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.
- HRM termasuk desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan karyawan.

### Pentingnya MSDM

- Mendapatkan orang yang tepat
- Adanya proses penggantian karyawan
- Ketepatan dalam proses wawancara
- Tidak adanya diskriminasi
- Mendapatkan gaji yang adil
- Memberikan pelatihan yang tepat
- Adanya praktek pekerja yang adil

## Peran SDM

- Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi.
- Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

## MSDM Strategis

Dessler mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut:

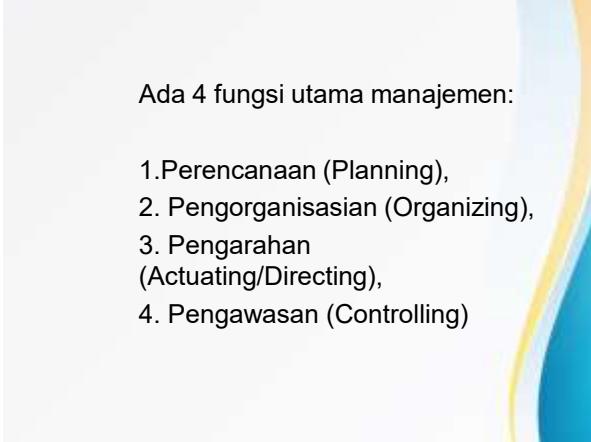
- *"Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility".*
- Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

## Strategic Human Resources Management

Strategi organisasi SDM untuk memenangkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif terhadap lawannya (kompetitor).

## Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis

- Dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan/organisasi adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama.



Ada 4 fungsi utama manajemen:

1. Perencanaan (Planning),
2. Pengorganisasian (Organizing),
3. Pengarahan  
(Actuating/Directing),
4. Pengawasan (Controlling)

# Mengelola Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Oleh:  
Moh. Sholahuddin ,M. Pd



## Pengertian Manajemen SDM

- **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)** adalah **pemakaatan para individu** untuk mencapai **tujuan-tujuan organisasi**.

## Tujuan-Tujuan MSDM



- Tujuan Organisasional
- Tujuan Fungsional
- Tujuan Sosial
- Tujuan Personal

## Tujuan Organisasional

- Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.



## Tujuan Fungsional



- Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

## Tujuan Sosial



- Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

## Tujuan Personal



- Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

TERIMA KASIH

# Evaluasi Kinerja ( Penilaian Prestasi Kerja) di Perguruan Tinggi

Oleh:  
M. Imron Rosyadi, MM

1

## Penilaian kinerja (performance appraisal)

- 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 atau 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

## Apa Arti “Kinerja”/“Performance”?

- Kamus Besar Bahasa Indonesia
  - ❑ Sesuatu yang dicapai
  - ❑ Kemampuan kerja
  - ❑ Prestasi yang diperlihatkan

## Penilaian prestasi kerja

- Proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. (Widodo dalam Sami'an (2012:1) adalah )

## Penilaian prestasi kerja

- Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Vitzal Rivai (2009:549)

## Manfaat dari Penilaian Kinerja

1. Perbaikan Kinerja
2. Untuk keputusan administrasi
3. Pemberian penghargaan
4. Kompensasi
5. Promosi
6. Pemberhentian
7. Pengurangan, PHK
8. Untuk Pengembangan

## FAKTOR-FAKTOR PENILAIAN KINERJA

- KUANTITAS OUTPUT
- KUALITAS OUTPUT
- JANGKA WKT OUTPUT
- KEHADIRAN DI TEMPAT KERJA
- SIKAP KOOPERATIF
- LOYALITAS
- TANGGUNG JAWAB
- KEPEMIMPINAN
- KERJASAMA
- INISIATIF & KREATIF

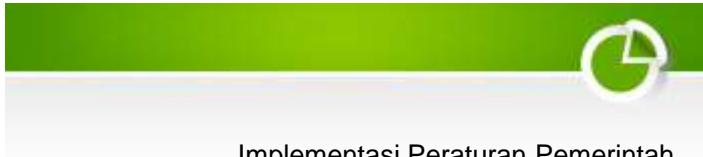
## Metode-Metode Penilaian Kinerja

- **Metode penilaian umpan balik 360-derajat:**
  - Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
  - Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

## Metode-Metode Penilaian Kinerja

### ■ Metode skala penilaian (*rating scales method*):

- ❑ Menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.
- ❑ Para evaluator menilai kinerja pada sebuah skala yang meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti *luar biasa, memenuhi harapan, atau butuh perbaikan*.
- ❑ Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam:
  - Faktor yang berhubungan dengan jabatan (*job-related*)
  - Karakteristik-karakteristik pribadi.



## Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS



dongengplanologi.blogspot.com

Moh. Sholahuddin ,M. Pd

## ISU-ISU STRATEGIS

- Penilaian Prestasi Kinerja
- Promosi Terbuka
- Evaluasi Jabatan

## DASAR HUKUM

 <b>UU 43/1999</b> Pokok-Pokok Kepegawaihan	→ SISTEM DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA (Pasal 12 dan Pasal 20)
 <b>PP 53/2010</b> Disiplin PNS	→ Pegawai Negeri Sipil <u>Wajib</u> mencapai Sasaran Kerja Pegawai yang ditetapkan
 <b>PP 46/2011</b> Penilaian Prestasi Kerja PNS	→ Setiap PNS <u>Wajib</u> menyusun SKP berdasarkan Rencana Kerja Tahunan
Perka BKN 1/2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP 46/2011	

## TUJUAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

- ❑ untuk menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja
- ❑ Memperoleh gambaran langsung tentang hasil yang dicapai PNS dalam melaksanakan tugas pokoknya.
- ❑ Mengidentifikasi faktor-faktor penghambat kinerja baik dari PNS maupun organisasi.
- ❑ Memberikan rekomendasi bagi perbaikan/ peningkatan kinerja PNS
- ❑ Pendekatan Hasil : Pencapaian target dan kualitas yang telah disepakati PNS & Organisasi.
- ❑ Pendekatan Diagnostik : Mengidentifikasi hambatan & perbaikan kinerja secara berkesinambungan.

## PRINSIP PENILAIAN PRESTASI KERJA PNS

### 1. OBJEKTIF

Sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.

### 2. TERUKUR

Dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

### 3. AKUNTABEL

Seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

### 4. PARTISIPATIF

Seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dan PNS yang dinilai.

### 5. TRANSPARAN

Seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

## PENILAIAN PRESTASI KERJA PNS

PP No. 10 Tahun  
1979 Tentang  
Penilaian Pelaksanaan  
Pekerjaan PNS



PP No. 46 Th. 2011  
Tentang  
Penilaian Prestasi  
Kerja PNS

### 1. SKP (Sasaran Kerja Pegawai)

MELIPUTI ASPEK

1. Kantitas.
2. Kualitas.
3. Waktu; dan dpt disertai
4. Biaya

60%

### 2. PERILAKU KERJA PNS

MELIPUTI ASPEK

1. ORIENTASI PELAYANAN.
2. INTEGRITAS.
3. KOMITMEN.
4. DISIPLIN.
5. KERJASAMA.
6. KEPEMIMPINAN.

40%

## NILAI PERSTASI KERJA

### 1. Nilai prestasi kerja:

- 91 – ke atas : sangat baik
- 76 – 90 : baik
- 61 – 75 : cukup
- 51 – 60 : kurang
- 50 ke bawah : buruk

### 2. Penilaian SKP, capaiannya dapat lebih dari 100.

### 3. Nilai perilaku kerja paling tinggi 100.

### 4. SKP yang tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor-faktor di luar kemampuan individu Pegawai, penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.

## SASARAN KERJA PEGAWAI ( SKP )

### 1. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan Rencana Kerja Tahunan.

### 2. SKP disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai.

### 3. SKP memuat syarat:

- kegiatan tugas pokok jabatan,
- sasaran kerja dan target yang harus dicapai
- besaran biaya.

### 4. SKP bersifat nyata dan dapat diukur.

### 5. SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari.



(PP No 53 Tahun 2010)

1. Penilaian SKP hanya Mencapai 25% s.d 50 %  
dijatuhi hukuman disiplin sedang
2. Penilaian SKP kurang dari 25% dijatuhi  
hukuman disiplin berat.



**TERIMA KASIH**

•

## SEMINAR HASIL PENELITIAN

MENGUKUR TINGKAT PRODUKTIVITAS SUMBER  
DAYA MANUSIA DALAM RANGKA MENDUKUNG  
*WORLD CLASS UNIVERSITY* ANALISIS SASARAN  
KERJA PEGAWAI (SKP) SEBAGAI INSTRUMEN  
*PERFORMANCE APPRAISAL*

Oleh :

Muhamad Imron Rosyadi, MM

### ❖ Latar Belakang

- Perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki peran mempersiapkan mahasiswa menjadi makhluk yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut mengembangkan program studi dan riset yang dapat mendekatkan diri dengan realitas sosial serta mampu menawarkan solusi. Perguruan tinggi berada dalam pusaran perubahan. Krisis ekonomi global, perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan, dan berkembangnya jumlah perguruan tinggi, termasuk investasi dari luar negeri, turut memengaruhi tuntutan masyarakat terhadap kualitas perguruan tinggi saat ini. Selain itu, animo warga Indonesia untuk belajar ke luar negeri, perkembangan teknologi informasi, dan perkembangan industri juga menjadi tantangan yang harus dihadapi pengelola perguruan tinggi. Bagi Indonesia dan perguruan tinggi Masyarakat Ekonomi ASEAN juga menjadi tantangan tersendiri dalam mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas karena nantinya harus bersaing ketat dengan SDM dari negara lain. Pada titik inilah, perguruan tinggi memegang posisi strategis sebagai lembaga yang bertugas menempa kualitas warga bangsa.(istiyatminingsih, 2015).

### Rumusan Masalah

- Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini mengkaji tentang persoalan kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim malang melalui sasanar kerja pegawai yaitu:
  - Apakah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan ?.
  - Apakah penilaian kinerja (performance appraisal) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah berjalan sesuai dengan prosedur ?.

### Tujuan Penelitian

- Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja dan Sumber Daya Manusia pegawai di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim untuk mendukung menjadi Perguruan Tinggi Negeri Islam menuju (*World Class University*).

### I. Dasar Hukum

- UU Nomor 43 Tahun 1999 jo UU no 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepergawainan
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi kerja PNS
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS
- Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi kerja PNS

### Manfaat Penelitian

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pimpinan dan stakeholder universitas dalam pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan sebagai bahan evaluasi menuju (*World Class University*).

## Pengertian Sumber Daya Manusia

- Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun instansi. Selain itu, SDM juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang berbeda dengan sumber daya yang lainnya, karena manusia mempunyai kemampuan berpikir, perasaan dan tingkah laku yang berbeda, karena itu di perlukan kemampuan yang baik dalam manajemen sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang di kelola dengan baik dan efisien.
- Menurut (Hasibuan 2003:244) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya adalah orang-orang keturunan dan lingkungannya, sedangkan tuasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan kepuasannya. Sumber daya manusia atau manusia yang memiliki power di singkat SDM merupakan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan).

## Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

- Manajemen berasal dari bahasa Inggris "to manage" yang berarti mengelola suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas
- Menurut Dessler (2003:2) Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan aspek personal atau orang-orang dari pekerjaan manajemennya, termasuk perekruitmen, penyarangan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif untuk tercapainya berbagai tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.

## Fungsi Menejemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

- Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia.

- Menurut Gary Dessler (2010:4), mengklasifikasi ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut yaitu:

### Fungsi manajerial (Management Function)

- a) Perencanaan (Planning) Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk seorang manajer personalia perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu tujuan perusahaan.
- b) Pengorganisasian (Organizing) Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c) Pengarahan (Directing) Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaan seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, melalui memikirkan suatu peranggang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.
- d) Pengendalian (Controlling) Tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### 2. Fungsi Operasional

- a) Pengadaan (Procurement) Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau kualitas tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.
- b) Pengembangan (Development) Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dilakukan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan.
- c) Kompensasi (Compensation) Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang ada dan layak dan phak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.
- d) Integrasi (Integration) Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan dan rekan sekerja.

- e) Pemeliharaan (Maintenance) Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

- f) Pemutusan (Separation) Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja kedalam masyarakat setelah membuktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan: pemensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggiliran tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan sudah tidak memerlukan karyawan itu lagi, perusahaan sudah tidak puas dengan prestasi kerja, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan. Pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen personalia tersebut diarahkan pada optimisasi dalam suatu organisasi yang dapat menciptakan kondisi yang dapat mendorong setiap karyawan untuk memberikan sumbangan yang berguna bagi kemajuan organisasi tersebut.

## Kinerja Pegawai

- ❖ Kata kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2010:9) kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawannya." Kinerja karyawan tidak lepas dari motivasi dan faktor lain seperti kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sendiri.

- Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.



## Tujuan Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

- ❖ Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyentuh aspek individual dan aspek organisasional.  
Menurut Dessler (2008:325) Tujuan penilaian kinerja, sebagai berikut:
- a) Penilaian kinerja memainkan peranan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
- b) Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
- c) Penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.
- d) Penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan kenaikan gaji dan promosi.



## Penelitian Terdahulu

1. Sarajevi Govina, Sudarsono, Shinta Hadiyantina. Tahun 2014 dengan judul Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Terkait Kebijakan Remunerasi (Studi Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang)
2. Edi Santoso, Supriyono Tahun 2013 dengan judul Pengaruh penilaian prestasi kerja (performance appraisal) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.
3. Sangkala, Hamsina Tahun 2014 dengan judul Model Evaluasi Kinerja Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan (Sebuah Kajian dari Perspektif Manajemen Berbasis Kinerja )



## Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

- ❖ 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 atau 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.
- ❖ Penilaian prestasi kerja menurut Widodo dalam Sami'an (2012:1) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.



## METODE PENELITIAN

- ❖ Metode penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Arikunto (2010:3) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.
- ❖ Menurut Sugiyono (2010:15), menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposivedan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekan makna dari pada generalisasi.

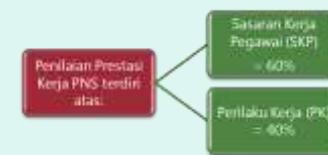
## Teknik Pengumpulan Data

- ❖ Pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian, untuk memperoleh hasil penelitian yang valid, akurat dan terbukti kebenarannya.
- Sugiyono (2011:193-330). Berpendapat bahwa teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dengan cara wawancara, angket, observasi, dokumentasi, dan triangulasi.

## Tempat dan Waktu Penelitian

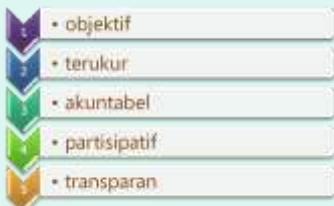
- ❖ Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan waktu penelitian mulai 19 Maret s.d 31 Juli 2016

## HASIL PENELITIAN



Penilaian prestasi kerja pegawai UIN Maliki dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 tahun (akhir Desember tahun bersangkutan/akhir Januari tahun berikutnya)

Penilaian prestasi kerja di UIN Maliki dilakukan berdasarkan prinsip:



1. Setiap pegawai UIN Maliki wajib menyusun SKP Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun SKP:



Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Pegawai Negeri Sipil Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NO	FAKULTAS	NILAI SKP
1.	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	91,15
2.	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	86,50
3.	Sains dan Teknologi	95,68
4.	Sains dan Teknologi	76,44
5.	Humaniora	87,24
6.	Humaniora	66,66
7.	Spikologi	83,76
8.	Syariah	78,20
9.	Ekonomi	94,79
10.	Pascasarjana	80,16
Rata - Rata		84,05

Sumber : Kepengawai UIN Maliki Malang

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NO	FAKULTAS	NILAI SKP
1.	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	95,22
2.	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	85,50
3.	Sains dan Teknologi	87,88
4.	Sains dan Teknologi	76,44
5.	Humaniora	69,00
6.	Humaniora	79,97
7.	Spikologi	68,17
8.	Syariat	86,88
9.	Ekonomi	88,76
10.	Pascasarjana	88,72
Rata – Rata		82,65

Sumber : Keppegawaiain UIN Maliki

Faktor yang mendasari terealisasinya seluruh program yang telah dibuat oleh Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Layanan Umum di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang:

1. Perencanaan.

2. Peran Pimpinan.

3. Sarana dan Prasarana

## KESIMPULAN

1. Penilaian kinerja (performance appraisal) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah berjalan sesuai dengan prosedur, karena telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor. 46 Tahun 2011.
2. Bawa Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sudah sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

TERIMA KASIH

**JADWAL KEGIATAN FOKUS GROUP DISCUSSION (FGD)  
PENELITIAN TAHUN 2016**

<b>NO</b>	<b>Hari/Tanggal</b>	<b>Pukul</b>	<b>Materi</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Tempat</b>	
1	Sabtu, 4 Juni 2016	10.00 – 12.00	Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung <i>World Class University</i> Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen <i>Performance Appraisal</i>	Moh. Sholahuddin, M. Pd	Galery Lt. III Fakultas Humaniora	
		12.00 – 13.00	<i>Ishoma</i>			
		13.00 – 15.00	Peran Strategis MSDM Bagi Perguruan Tinggi	M. Imron Rosyadi, MM		
2	Sabtu, 25 Juni 2016	13.00 – 15.00	Mengelola Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi	Moh. Sholahuddin, M. Pd	BIPA Lt. I Fakultas Humaniora	
		12.00 – 15.30	<i>Ishoma</i>			
		15.30 – 17.30	Evaluasi Kinerja dan ( Penilaian Prestasi Kerja) di Perguruan Tinggi	M. Imron Rosyadi, MM		
3	Sabtu, 16 Juli 2016	10.00 – 12.00	Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS	Moh. Sholahuddin, M. Pd	Home Theater Lt. III Fakultas Humaniora	
		12.00 – 13.00	<i>Ishoma</i>			
		13.00 – 15.00	Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung <i>World Class University</i> Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen <i>Performance Appraisal</i>	M. Imron Rosyadi, MM		

Ketua Peneliti,

Moh. Sholahuddin, M. Pd  
NIP. 198507 11201101 1 006

Hal : **Undangan**  
Lampiran :

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu \_\_\_\_\_  
Di Malang

*Assalamualaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh*

Mengharap dengan hormat kehadiran Bapak/Ibu pada:

hari, tanggal	:	Sabtu, 16 Juli 2016
waktu	:	09.00 – 16.00 WIB
tempat	:	Home Theater Lt. III Fakultas Humaniora
acara	:	Fokus Group Discussion III : Analisis Data Penelitian
Judul	:	Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung <i>World Class University</i> Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen <i>Performance Appraisal</i>

Demikian undangan ini, atas perhatian dan kehadiran Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh*

Malang, 15 Juli 2016  
Ketua Peneliti,

  
Moh. Sholahuddin, M. Pd  
NIP. 198507 11201101 1 006

Hal : **Undangan**  
Lampiran :

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu \_\_\_\_\_  
Di Malang

*Assalamualaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh*

Mengharap dengan hormat kehadiran Bapak/Ibu pada:

hari, tanggal	:	Sabtu, 25 Juni 2016
waktu	:	13.00 – 17.30 WIB
tempat	:	BIPA Lt. I Fakultas Humaniora
acara	:	Fokus Group Discussion II : Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Kinerja di Perguruan Tinggi
Judul	:	Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung <i>World Class University</i> Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen <i>Performance Appraisal</i>

Demikian undangan ini, atas perhatian dan kehadiran Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh*

Malang, 24 Juni 2016

Ketua Peneliti,



Moh. Sholahuddin, M. Pd  
NIP. 198507 11201101 1 006

Hal : Undangan

Lampiran :

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu \_\_\_\_\_  
Di Malang

*Assalamualaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh*

Mengharap dengan hormat kehadiran Bapak/Ibu pada:

hari, tanggal	:	Sabtu, 4 Juni 2016
waktu	:	10.00 – 15.00 WIB
tempat	:	Galery Lt. III Fakultas Humaniora
acara	:	Fokus Group Discussion I: Kajian Teori Penelitian
Judul	:	Mengukur Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Mendukung <i>World Class University</i> Analisis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sebagai Instrumen <i>Performance Appraisal</i>

Demikian undangan ini, atas perhatian dan kehadiran Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh*

Malang, 2 Juni 2016

Ketua Peneliti,



Moh. Sholahuddin, M. Pd  
NIP. 198507 11201101 1 006



## DAFTAR HADIR

KEGIATAN : FGD Kajian Teori Penelitian.....  
HARI/TGL/BLN/TAHUN : Sabtu , 4 , Juni , 2016  
JAM : 10.00 - 15.00 WIB  
BAGIAN/TEMPAT : Galeri Fak. Humaniora.

NO	NAMA	TANDA TANGAN
1	Nur Fatihah Rifana	1
2	Kholidah	2
3	Istiqomah Khairunnisa	3
4	Kumiliatur M.	4
5	Amy Fauzia Syifa	5
6	Abdul Salam	6
7	Masfuhanah	7
8	Nida'ul Jannah	8
9	Bella Veronica	9
10	Silviyatul Maqtiroh	10
11	Masrifatun Nisa'	11
12	Anifa lidia Putri	12
13	A. Rofiqul din tsalats	13
14	Hussein Furqany AT	14
15	Moch. Ali Reza	15
16	Qonita Camelia	16
17	Kunti Eka	17
18	Umbryza	18
19	Dewi Ar'Roum k.s.	19
20	Hilda Yunawati Nurrosyidah	20
21	Elvin Nur Habibah	21
22	Nur Hidayah	22
23	Vify Walidatul ummah	23
24	Irma Nur Vitasari	24
25	Lilii Agustin	25
26	Robbi Nur Aida	26
27	Laili Kurtiawati	27
28	Aisyah pusrita Suta	28
29	Praetyo Puji Sah putro	29
30	Qurratu Amira Ulwiza	30



KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Jalan Gajayana 50 Telepon (0341) 551354, 572533 Faksimile 572533 Malang 65144

## DAFTAR HADIR

KEGIATAN

FGD : SOR dan Evaluasi Kinerja di PT

HARI/TGL/BLN/TAHUN

Sabtu, 25/6/2016

JAM

13.00 - 17.30 WIB

BAGIAN/TEMPAT

Ruang Bipa

NO	NAMA	TANDA TANGAN
1	Ajur Fatihah Rifqah	1
2	Cho Uidah	2
3	Isti qomah khairunnisa	3
4	Kanilliatun N	4
5	Anny Faizah Sufa	5
6	Abdus Salim	6
7	Maqduhah	7
8	Xida'ul Tannah	8
9	Silviyatul Maghfiroh	9
10	Bella Veronica	10
11	Maarifahun N.s	11
12	Anica lidia Putri	12
13	A Refiuddin fsgats	13
14	Husein Furqany AT	14
15	Moch. Ali Reza	15
16	Penita Camelia	16
17	Jeant' Eka.	17
18	Lendry	18
19	Dewi Ar'Rum	19
20	Hilda Tumawati Nurrosyidah	20
21	Elvin Nur Habibah	21
22	Nur Hidayah	22
23	Vity walidatul ummah	23
24	Irma Nur Vitasari	24
25	Lili Agustin	25
26	Robbi Nur Aida	26
27	Laili Kurntawati	27
28	Aisyah puspti Srt	28
29	Prasetyo Puji Sahputro	29
30	Qurniati Ainiha Ulida	30



### DAFTAR HADIR

KEGIATAN : FGD : SDM dan Evaluasi Kinerja di PT.....  
HARI/TGL/BLN/TAHUN : Sabtu , 25 , Juni , 2016 .....,  
JAM : 13.00 - 17.30 ..... WIB  
BAGIAN/TEMPAT : Ruang BPA .....

NO	NAMA	TANDA TANGAN
1	DHITA FARIKHA APRILIA	1
2	RORO SAFIRA HENDRIASARI	2
3	Binti roifatus fiam	3
4	Tutut Ayu wijayanti	4
5	KHURRIYATULL WAFLYAH	5
6	SITI RUMAMA A	6
7	ANIK LAICATUL	7
8	Ulya Darwah	8
9	Bida jumala Shofiyah	9
10	Hullatal Farodisa	10
11	Hafzan Hidayat	11
12	Hafidzah Khofairatul Azalea	12
13	Iindini N.W	13
14	Marlatus Sholihah	14
15	Farah Arganillah	15
16	Tuhfatut T.	16
17	Abidha Ifa puspiwa wat	17
18	Fian A'yuna E.R	18
19	Fitri Dewi W.	19
20	Khalid ilham	20
21	Yu.	21
22		22
23		23
24		24
25		25
26		26
27		27
28		28
29		29
30		30



### DAFTAR HADIR

KEGIATAN : FGD Kajian Teori Penelitian

HARI/TGL/BLN/TAHUN : Sabtu / 4 / Juni / 2016

JAM : 10.00 - 15.00 WIB

BAGIAN/TEMPAT : Galeri Fak. Humaniora

NO	NAMA	TANDA TANGAN
1	DHITA FAIRYNA APRILLA	1
2	RORO SAFIRA HENDRIASARI	2
3	Binti Roifatus Sani	3
4	Tunit Ayu Wijayanti	4
5	KHURIYATUL WAHYAH	5
6	SITI KHUMA A	6
7	ANIK LALLATUL	7
8	Ulya Darmi	8
9	Hutulatul Farudisca	9
10	Ismaini N.W	10
11	Siti Syofyah N.K	11
12	Nopiatul Azkiya	12
13	Nur Awaliyatul Azkiya	13
14	Zia Andi Zakariyah	14
15	M NUR HISAN	15
16	Farah Arjanillah	16
17	Martatus Sholikhah	17
18	Tuhfafut Taufiqoh	18
19	Shidqawfa Ruspidowati	19
20	Fian Ayuna E.R.	20
21		21
22		22
23		23
24		24
25		25
26		26
27		27
28		28
29		29
30		30

Malang, ... 4 JUNI 2016

Ketua Peneliti,



KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Jalan Gajayana 50 Telepon (0341) 551354, 572533 Faksimile 572533 Malang 65144

## DAFTAR HADIR

KEGIATAN : FGD : Analisis Data penelitian

HARI/TGL/BLN/TAHUN : Sabtu , 16 , Juli , 2016

JAM : 09.00 - 16.00 WIB

BAGIAN/TEMPAT : Home Theater

NO	NAMA	TANDA TANGAN
1	Nur Fatikhah Pifana	1
2	Khuirdah	2
3	Istiqomah Khairunnisa	3
4	Amy Fayla Sufa	4
5	Kamiliyah . M	5
6	Abdur Salim	6
7	Maptuhah	7
8	Nidzariul Janinah	8
9	Bella Veronica	9
10	Silviyatul Maghfiroh	10
11	Anifa Lidia Putri	11
12	Masrifatun Nisa'	12
13	A. Rofidah tsalats	13
14	Husain Furqan AT	14
15	Qonita Camelia	15
16	Moch. Ali Reza	16
17	berni	17
18	Maryamah	18
19	Dewi Atikah	19
20	Hilda Yunitawati Nurrosyidah	20
21	Elvin Nur Habibah	21
22	Nur Hidayah	22
23	Vicky Wahidatul Ummah	23
24	Irina Nur Vitasari	24
25	Lilu Agustin	25
26	Robbi Nur Aida	26
27	Laili Kurrawati	27
28	Aisyah Prispita Sufa	28
29	Praetyo Puji Sahputro	29
30	Qurniha Ainiya Wulita	30



KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Jalan Gajayana 50 Telepon (0341) 551354, 572533 Faksimile 572533 Malang 65144

## DAFTAR HADIR

KEGIATAN : FGD : Analisis Data Penelitian

HARI/TGL/BLN/TAHUN : Sabtu , 16 , Juli , 2016

JAM : 09.00 - 16.00 WIB

BAGIAN/TEMPAT : Home Theater

NO	NAMA	TANDA TANGAN
1	M. Nashrullah Massur	1 <i>Nashrullah</i>
2	Tutut Agus Wirayanti	2 <i>Aagus</i>
3	Buji Roifatus Gran	3 <i>Roifatus</i>
4	Intan lestari	4 <i>Intan</i>
5	Zakidah Fileri Pratama	5 <i>Zakidah</i>
6	Ipon Amalia Anwar i	6 <i>Ipon</i>
7	Ulyia Darjih	7 <i>Ulyia</i>
8	Syifa'ul Suci Hasanah	8 <i>Syifa'ul</i>
9	Hilmatul Farodisa	9 <i>Hilmatul</i>
10	Mas'atur Sholikhah	10 <i>Mas'atur</i>
11	Tuhfatut T.	11 <i>Tuhfatut</i>
12	Farah Angamillah	12 <i>Farah</i>
13	Abid hanif purpito wati	13 <i>Abid hanif</i>
14	fian A'yuna ER	14 <i>fian</i>
15	Fitri Dewi w.	15 <i>Fitri</i>
16	Khalid Ilham Akbar	16 <i>Khalid</i>
17	Yuniananda R.N	17 <i>Yuniananda</i>
18	Iskobar Santani	18 <i>Iskobar</i>
19	Hidayati Maulida Agustini	19 <i>Hidayati</i>
20	J. Mala	20 <i>J. Mala</i>
21		21
22		22
23		23
24		24
25		25
26		26
27		27
28		28
29		29
30		30





