

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

Penilaian kinerja pegawai adalah masalah penting bagi seluruh organisasi atau perusahaan. Untuk mendapatkan kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kualitas kinerja akan diketahui dengan menggunakan sistem penilaian dari manajemen yang baik.

Menurut Mathis dan Jackson (2002: 78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kontribusi tersebut antara lain:

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Kontribusi yang sudah diberikan pegawai kepada perusahaan membantu manajer dalam melakukan analisa terhadap kualitas kinerja pegawai. Kontribusi-kontribusi tersebut bisa menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan penilaian kinerja. Berdasarkan kontribusi yang dihasilkan, pihak manajemen dapat

menentukan kriteria-kriteria apa saja yang akan digunakan dalam melakukan penilaian kinerja.

2.1.1 Standar Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2002: 78) standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, tujuan atau target, tergantung dari pendekatan yang diambil. Semakin jelas standar kinerjanya, makin akurat tingkat penilaian kinerjanya. Masalahnya, baik para penyelia maupun pegawai tidak seluruhnya mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami menguntungkan baik bagi organisasi maupun pegawai. Dalam artian, standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Hal yang seharusnya dilakukan adalah menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil, sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

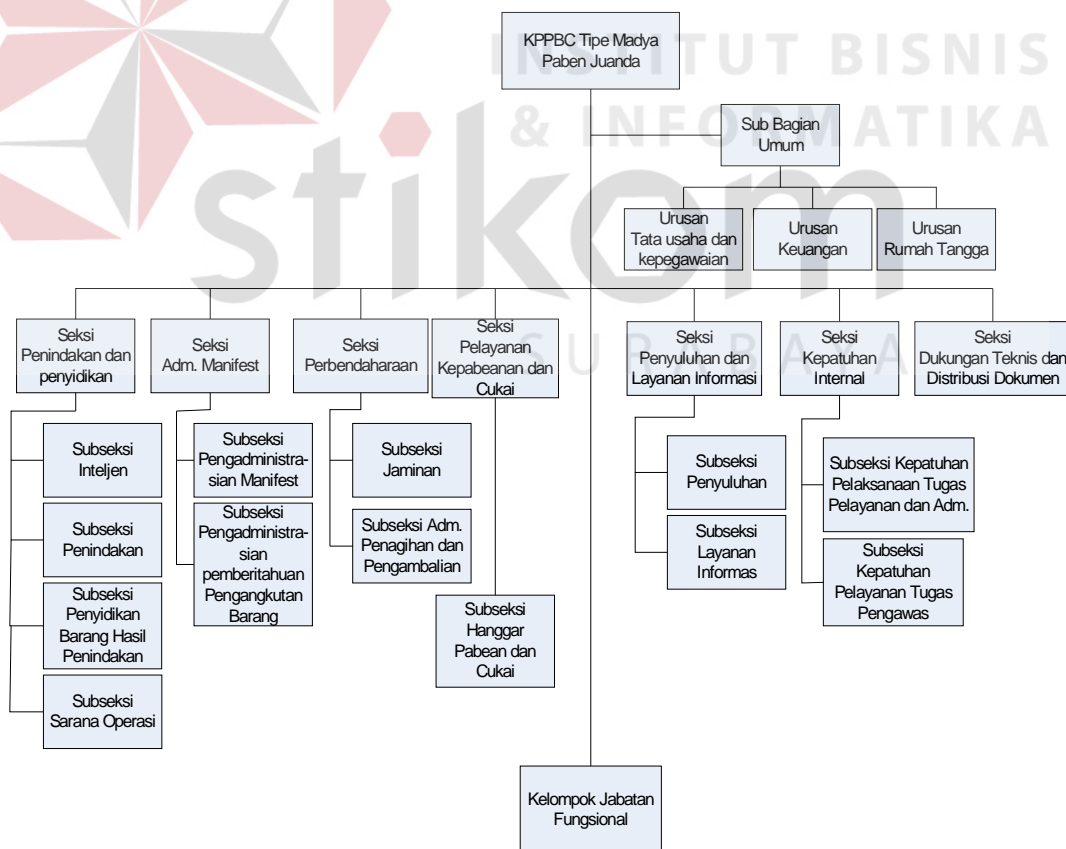
Tingkatan yang telah dipenuhi oleh suatu kinerja terkadang digambarkan melalui angka atau nilai seperti memuaskan ataupun tidak memuaskan. Standar kinerja menjadi suatu harapan atau tujuan bagi perusahaan agar bisa dicapai oleh pegawai-pegawainya demi tercapainya tujuan organisasi.

2.2 Penilaian Kinerja

Pada organisasi yang modern, penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kinerja dan untuk memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Hal ini merupakan komponen kunci dalam proses pelaksanaan personalia dari sebagian

perusahaan dan memberikan basis untuk keputusan-keputusan yang mempengaruhi *award* bagi pegawai.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses dalam organisasi yang bertujuan mengevaluasi pelaksanaan kerja masing-masing individu dalam organisasi tersebut menurut Simamora (1999: 415). Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para pegawai, penyelia-penyelia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik organisasi. Struktur organisasi kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya (Menteri Keuangan RI No.74/KMK.01/2011)

A. Kriteria Penilaian

Berdasarkan Arsa (2010: 14) tentang Kriteria Penilaian terdapat 5 (lima) item kriteria yaitu hasil kerja, keterampilan kerja, kerjasama, disiplin kerja, dan peningkatan potensi dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Kriteria Penilaian

No	Kriteria Penilaian
1	Hasil Kerja
2	Keterampilan Kerja
3	Kerjasama
4	Disiplin Kerja
5	Peningkatan Potensi

Berdasarkan keputusan Direktur Jenderal nomor KEP-81/BC/2011 tentang penetapan standar operasi kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya dengan menambahkan 1 (satu) kriteria Kepemimpinan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Kriteria Penilaian

No	Kriteria Penilaian
1	Kepemimpinan

Berdasarkan Arsa (2010: 14) dan keputusan Direktur Jenderal nomor KEP-81/BC/2011 maka kriteria penilaian digabungkan menjadi 6 (enam) kumpulan yaitu hasil kerja, kepemimpinan, keterampilan kerja, kerjasama, disiplin kerja, dan peningkatan potensi pada Tabel 2.3 di halaman 11.

Tabel 2.3 Penggabungan Kriteria Penilaian

No	Kriteria Penilaian
1	Hasil Kerja
2	Kepemimpinan
3	Keterampilan Kerja
4	Kerjasama
5	Disiplin Kerja
6	Peningkatan Potensi

B. Kriteria dan Item Penilaian

Hasil dari Tabel 2.3 masing-masing memiliki beberapa item kriteria penggabungan dari Arsa (2010: 14) dan keputusan Direktur Jenderal nomor KEP-81/BC/2011 menghasilkan kriteria dan item penilaian yang dibagi berdasarkan tingkat jabatan yaitu Kepala Kantor, Kepala Seksi, Kepala Sub Seksi, Pegawai dan dikembangkan agar lebih detil oleh pihak Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya. Kriteria dan item penilaian selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2.4, Tabel 2.5 di halaman 12 dan Tabel 2.6 di halaman 13.

Tabel 2.4 Data Item Penilaian Kepala Kantor

No	Kriteria	No	Nama Item Penilaian
1	Hasil Kerja	1	Realisasi program kantor cabang
		2	Pengecekan fasilitas pelayanan pelanggan
		3	Saran peningkatan pelayanan
2	Kepemimpinan	1	Mampu meningkatkan kinerja unitnya
		2	Memotivasi, menggerakkan dan membina anggota kelompok kerjanya dengan baik
		3	Memberikan keteladanan
3	Keterampilan Kerja	1	Mengambil keputusan secara tepat, cepat melalui proses yang sistematis.
		2	Terampil menyelenggarakan tugas manajerial

Tabel 2.4 (Lanjutan)

No	Kriteria	No	Nama Item Penilaian
4	Kerjasama	1	Bersedia berkoordinasi, proaktif dan berkepribadian luwes dalam melaksanakan tugas
		2	Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada bawahan
5	Disiplin Kerja	1	Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang
		2	Kehadiran Pegawai
6	Peningkatan Potensi	1	Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya
		2	Mampu dan bersedia mengambil prakarsa dan bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan
		3	Bersedia dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya

Tabel 2.5 Data Item Penilaian Kepala Seksi

No	Kriteria	No	Nama Item Penilaian
1	Hasil Kerja	1	Hasil pekerjaan sesuai dengan SOP.
		2	Jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
		3	Hasil pekerjaan yang diselesaikan memenuhi kualifikasi.
2	Kepemimpinan	1	Memberikan keteladanan.
		2	Mampu menyelesaikan persoalan di kelompok kerjanya.
		3	Mampu meningkatkan kekompakan dan keharmonisan kelompok kerjanya.
3	Keterampilan Kerja	1	Mampu membuat prosedur kerja/SOP kelompok kerjanya.
		2	Teliti dalam mencegah terjadinya kesalahan kerja.
4	Kerjasama	1	Bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan.
		2	Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya.
5	Disiplin Kerja	1	Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang
		2	Kehadiran Pegawai.

Tabel 2.5 (Lanjutan)

No	Kriteria	No	Nama Item Penilaian
		3	Datang tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan.
6	Peningkatan Potensi	1	Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya.
		2	Mampu dan bersedia mengambil prakarsa dan bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan.
		3	Bersedia dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya.

Tabel 2.6 Data Item Penilaian Kepala Sub Seksi dan Pegawai

No	Kriteria	No	Nama Item Penilaian
1	Hasil Kerja	1	Hasil pekerjaan sesuai dengan SOP.
		2	Jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
		3	Hasil pekerjaan yang diselesaikan memenuhi kualifikasi.
2	Kepemimpinan	1	Mampu meningkatkan kinerja unitnya
		2	Memotivasi, menggerakkan dan membina anggota kelompok kerjanya dengan baik
		3	Memberikan keteladanan
3	Keterampilan Kerja	1	Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya.
		2	Cepat tanggap dalam memahami perintah atasan.
		3	Terampil melaksanakan pekerjaannya.
4	Kerjasama	1	Bersedia membantu mengatasi kesulitan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan.
		2	Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada rekan kerjanya.
		3	Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas.
5	Disiplin Kerja	1	Taat dan konsisten dalam menjalankan tata tertib
		2	Kehadiran Pegawai
		3	Datang tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan.
6	Peningkatan Potensi	1	Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.
		2	Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan Simamora (1997: 471) tentang *forced distribution* mensyaratkan evaluator untuk menempatkan suatu presentase tertentu dari pegawai ke dalam setiap kategori berdasarkan kriteria penilaian kinerja keseluruhan dalam setiap jenis jabatan yaitu Kepala Kantor, Kepala Seksi, Kepala Sub Seksi dan Pegawai pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya mempunyai kriteria penilaian unjuk kerja pegawai dengan jenjang struktural dari beberapa item kriteria penilaian. Adapun kriteria penilaian unjuk kerja pegawai dapat di lihat pada Tabel 2.7.

Tabel 2.7 Presentase Kriteria Penilaian

No	Nama Kriteria	Jenjang Struktural			
		Kepala Kantor (%)	Kepala Seksi (%)	Kepala Sub seksi (%)	Pegawai (%)
1	Hasil Kerja	60	60	60	60
2	Kepemimpinan	7	7	7	0
3	Keterampilan Kerja	5	5	5	12
4	Kerjasama	6	6	6	6
5	Disiplin Kerja	16	16	16	16
6	Peningkatan Potensi	6	6	6	6
Jumlah Bobot Faktor		100	100	100	100

Pada proses penilaian, pihak penilai memberikan nilai untuk masing-masing item penilaian. Kemudian menjumlahkan seluruh nilai tiap penilaian, lalu dibagi dengan jumlah item pada kriteria tersebut untuk mendapatkan nilai rata-rata dari kriteria tersebut. Setelah nilai rata-rata tiap kriteria didapatkan, nilai tersebut akan dikalikan dengan prosentase dari kriteria tersebut. Hasil dari perkalian untuk tiap-tiap kriteria akan dijumlahkan dan hasilnya digunakan dalam menentukan nilai akhir yang diperoleh seorang pegawai.

Formula Perhitungan:

$$\text{Nilai Kriteria} = \left(\sum_{i=1}^n U_i \right) / n \dots\dots\dots (2.1)$$

$$\text{Nilai Kriteria Akhir} = \left(\left(\sum_{i=1}^n U_i \right) / n \right) * \text{Prosen} / 100 \dots\dots\dots (2.2)$$

$$\text{Nilai Penilaian Akhir} = \left(\sum_{i=1}^n U_i \right) \dots\dots\dots (2.3)$$

Keterangan:

i adalah indeks penjumlahan

n adalah batas penjumlahan

Prosen adalah prosentasi bobot nilai tiap jabatan

x adalah jumlah kriteria penilaian

Berdasarkan Direktur Jenderal nomor KEP-81/BC/2011 Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai menyatakan bahwa hasil penilaian dalam bentuk simbol yang diperoleh pegawai. Nilai akhir yang diperoleh melalui perhitungan tersebut, akan disesuaikan dengan derajat penilaian selanjutnya ditransformasikan ke nilai nominal dengan perlakuan konsisten yaitu:

1. Menunjukkan perlakuan yang konsisten, dengan simbol “Panutan“, diberi nilai 500
2. Menunjukkan perlakuan yang konsisten yang menjadi contoh yang baik dengan simbol “Selalu“, diberi nilai 400
3. Menunjukkan kompetensi namun belum merupakan kekuatan potensial dengan simbol “Sering“, diberi nilai 300

4. Jarang menunjukkan kompetensi secara efektif dengan simbol “Jarang“, diberi nilai 200
5. Tidak menunjukkan kompetensi yang diharapkan dengan simbol “Tidak Pernah“, diberi nilai 100

Berdasarkan Setiawan (2008) tentang teknik penyusunan tabel distribusi berupa nilai angka dan nilai simbol. Nilai angka adalah jumlah nilai akhir penilaian, sedangkan nilai simbol adalah simbol yang menjelaskan tentang rentang nilai tingkat kompetensi individu. Pengambilan rentang nilai di atas dibuat berdasarkan nilai item kriteria yang bernilai seratus sampai lima ratus. Pemberian nilai item kriteria yaitu seratus sampai lima ratus adalah untuk mempermudah perhitungan hasil akhir penilaian pada Tabel 2.8.

Tabel 2.8 Distribusi Data Hasil Akhir Penilaian

Rentang Nilai Kompetensi Individu	Hasil Penilaian Kompetensi Individu	Simbol
366-500	Kompetensi Individu Sangat Memadai	K1
233-365	Kompetensi Individu Memadai	K2
100-232	Kompetensi Individu masih perlu ditingkatkan	K3

Berdasarkan keputusan Direktur Jenderal nomor KEP-81/BC/2011 tentang penetapan standar operasi kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya digolongkan sesuai dengan tingkat jabatan yaitu Kepala Kantor, Kepala Seksi, Kepala Sub Seksi dan Pegawai sehingga dikembangkan lebih detil oleh pihak Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya pada Tabel 2.9, Tabel 2.10, Tabel 2.11, dan Tabel 2.12.

1. Jabatan Kepala Kantor

Tabel 2.9 Tabel Detil Kriteria Penilaian untuk Kepala Kantor

Kriteria Hasil Kerja		
Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Realisasi Program Kantor	1. Mampu merealisasikan program kantor cabang dengan baik sesuai target	500
	2. Mampu merealisasikan program kantor cabang dengan presentase 70%	400
	3. Merealisisi program kantor cabang dengan presentase 50%	300
	4. Merealisisi program kantor cabang dengan presentase dibawah 50%	200
	5. Tidak berhasil merealisasikan program kantor cabang sesuai target	100
Pengecekan Layanan Fasilitas Pelanggan	1. Secara rutin melakukan pengecekan fasilitas pelayanan sesuai jadwal	500
	2. Tidak rutin melakukan pengecekan fasilitas pelayanan	400
	3. Hanya melihat fasilitas pelayanan namun tidak melakukan pengecekan	300
	4. Jarang melakukan pengecekan fasilitas pelayanan	200
	5. Hampir tidak pernah melakukan pengecekan fasilitas pelayanan	100
Saran Peningkatan Pelayanan	1. Memberikan saran peningkatan pelayanan lebih dari target yang diminta	500
	2. Memberikan saran peningkatan pelayanan sebanyak 3X setiap bulannya	400

Tabel 2.9 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item Kriteria
	3. Memberikan saran peningkatan pelayanan hanya 2X setiap bulannya 4. Memberikan saran peningkatan pelayanan hanya 1X setiap bulannya 5. Tidak pernah memberikan saran peningkatan pelayanan tiap bulannya	300 200 100
Kriteria Kepemimpinan		
 <p>Mampu meningkatkan kinerja unitnya</p>	1. Mampu meningkatkan kinerja unitnya sehingga berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai target 2. Meningkatkan kinerja unitnya sehingga berhasil menyelesaikan pekerjaan sebanyak 70% 3. Meningkatkan kinerja unitnya sehingga berhasil menyelesaikan pekerjaan sebanyak 50% 4. Meningkatkan kinerja unitnya sehingga berhasil menyelesaikan pekerjaan dibawah 50% 5. Tidak mampu meningkatkan kinerja unitnya sehingga unit kerja yg dibawahnya	500 400 300 200 100
<p>Memotivasi, menggerakkan dan membina anggota kelompok kerjanya dengan baik</p>	1. Mampu memotivasi, menggerakkan dan membina anggota kelompok kerjanya dengan baik 2. Mampu memotivasi dan menggerakkan anggota kelompok	500 400

Tabel 2.9 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item Kriteria
	3. Hanya mampu memotivasi anggota kelompok kerjanya namun tidak berhasil menggerakkan dan membina anggotanya 4. Jarang memotivasi, menggerakkan dan membina anggota kelompok kerjanya 5. Kurang memotivasi, menggerakkan dan membina anggota kelompok kerjanya	300 200 100
Memberikan keteladanan	1. Memberikan keteladanan dalam setiap tindakannya 2. Memberikan keteladanan namun tidak untuk setiap tindakannya dan hanya 75% 3. Memberikan keteladanan namun hanya 50% 4. Jarang memberikan keteladanan 5. Tidak memberikan keteladanan bagi bawahannya	500 400 300 200 100
	Keterampilan Kerja	
Mengambil keputusan secara tepat,cepat melalui proses yang sistematis	1. Mengambil keputusan secara tepat, cepat melalui proses yang sistematis 2. Mengambil keputusan secara tepat namun waktu yang lama 3. Mengambil keputusan dengan cepat namun tidak tepat 4. Menambil keputusan dengan kurang cepat dan tidak tepat 5. Butuh waktu yang lama dalam keputusan	500 400 300 200 100

Tabel 2.9 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item Kriteria
Terampil menyelenggarakan tugas manajerial	1. Terampil dalam menyelenggarakan tugas manajerial sehingga terselesaikan dengan baik dan sempurna	500
	2. Terampil mengerjakan tugas manajerial dengan prosentase 80%	400
	3. Terampil mengerjakan tugas manajerial dengan prosentase 65%	300
	4. Terampil mengerjakan tugas manajerial dengan prosentase 50%	200
	5. Terampil mengerjakan tugas manajerial dengan presentase dibawah 40%	100
Kriteria Kerjasama		
Bersedia berkoordinasi, proaktif dan berkepribadian luwes dalam melaksanakan tugas	1. Bersedia berkoordinasi, proaktif dan berkepribadian luwes dalam melaksanakan tugas	500
	2. Berkoordinasi dan proaktif dalam melaksanakan tugas	400
	3. Berkoordinasi namun kurang proaktif dan berkepribadian luwes melaksanakan tugas	300
	4. Tidak bersedia berkoordinasi, kurang proaktif dan tidak berkepribadian luwes melaksanakan tugas	200
	5. Tidak berkoordinasi, proaktif dan berkepribadian luwes dalam tugas	100
Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada bawahan	1. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada bawahannya	500

Tabel 2.9 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item Kriteria
	2. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada bawahannya jika diminta 3. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada bawahannya dengan atau tanpa diminta namun hanya 60% 4. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada bawahannya namun hanya 40% 5. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada bawahannya namun dibawah 30%.	400 300 200 100
Kriteria Disiplin Kerja		
Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang	1. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang 2. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 80% 3. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 60% dan kurang dari 80% 4. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 50% dan kurang dari 60% 5. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun dibawah 50%.	500 400 300 200 100
Kehadiran Pegawai	1. Kehadiran 90 % - 100 % dari total keseluruhan wajib hadir. 2. Kehadiran 78 % - 89 % dari total keseluruhan wajib hadir.	500 400

Tabel 2.9 (Lanjutan)

Item Kriteria	Deti Item Kriteria	Nilai Item Kriteria
	3. Kehadiran 60 % - 77 % dari total keseluruhan wajib hadir 4. Kehadiran 40 % - 59 % dari total keseluruhan wajib hadir. 5. Kehadiran 10 % - 39 % dari total keseluruhan wajib hadir	300 200 100
Kriteria Penilaian Peningkatan Potensi Kerja		
Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya	1. Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya 2. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun hanya antara 60% s/d 90% 3. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun hanya 60% 4. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun dibawah 60% 5. Tidak memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya	500 400 300 200 100
Mampu dan bersedia mengambil prakarsa dan bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan	1. Mampu dan bersedia mengambil prakarsa dan bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan 2. Mengambil prakarsa bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan 3. Mengambil prakarsa namun kurang bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan 4. Tidak bersedia mengambil prakarsa mengatasi persoalan	500 400 300 200

Tabel 2.9 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item Kriteria
	5. Tidak bersedia mengambil prakarsa dan tidak pernah bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan	100
Bersedia dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya	1. Bersedia dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya	500
	2. Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya namun hanya 80%	400
	3. Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya dibawah 80%	300
	4. Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab namun hanya untuk ruang lingkup tugas pokoknya	200
	5. Tidak mampu menyelesaikan semua tugas yang ada pada lingkup tugas pokoknya	100

2. Jabatan Kepala Seksi

Tabel 2.10 Detil Kriteria Penilaian untuk Kepala Seksi

Kriteria Penilaian Hasil Kerja		
Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Hasil pekerjaan sesuai dengan SOP	1. Hasil pekerjaan 90 % - 100 % sesuai dengan SOP	500
	2. Hasil pekerjaan 78 % - 89 % sesuai dengan SOP	400
	3. Hasil pekerjaan 60 % - 77 % sesuai dengan SOP	300
	4. Hasil pekerjaan 40 % - 59 % sesuai dengan SOP	200
	5. Hasil pekerjaan 10 % - 39 % sesuai dengan SOP	100

Tabel 2.10 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil pekerjaan 90 % - 100 % sesuai dan benar 2. Hasil pekerjaan 78 % - 89 % sesuai dan benar 3. Hasil pekerjaan 60 % - 77 % sesuai dan benar 4. Hasil pekerjaan 40 % - 59 % sesuai dan benar 5. Hasil pekerjaan 10 % - 39 % sesuai dan benar 	<p>500</p> <p>400</p> <p>300</p> <p>200</p> <p>100</p>
Hasil pekerjaan yang diselesaikan memenuhi kualifikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil pekerjaan 90 % - 100 % memenuhi kualifikasi 2. Hasil pekerjaan 78 % - 89 % memenuhi kualifikasi 3. Hasil pekerjaan 60 % - 77 % memenuhi kualifikasi 4. Hasil pekerjaan 40 % - 59 % memenuhi kualifikasi 5. Hasil pekerjaan 10 % - 39 % memenuhi kualifikasi 	<p>500</p> <p>400</p> <p>300</p> <p>200</p> <p>100</p>
Memberikan keteladanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan keteladanan dalam setiap tindakannya 2. Memberikan keteladanan namun tidak untuk setiap tindakannya melainkan hanya 75% 3. Memberikan keteladanan namun hanya 50% 4. Memberikan keteladanan namun dibawah 50% 5. Tidak memberikan keteladanan bagi bawahannya 	<p>500</p> <p>400</p> <p>300</p> <p>200</p> <p>100</p>
Kriteria Keterampilan Kerja		
Mampu menyelesaikan persoalan di kelompok kerjanya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menyelesaikan persoalan di kelompok kerjanya 2. Mampu menyelesaikan persoalan di kelompok kerjanya 3. Mampu menyelesaikan persoalan di kelompok kerjanya namun membutuhkan waktu yang lama dalam penanganannya 	<p>500</p> <p>400</p> <p>300</p>

Tabel 2.10 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	4. Kurang mampu menyelesaikan persoalan di kelompok kerjanya 5. Tidak mampu menyelesaikan persoalan di kelompok kerjanya dgn waktu yg cepat.	200 100
Kriteria Penilaian Keterampilan Kerja		
Mampu membuat prosedur kerja/SOP kelompok kerjanya	1. Kurang mampu meningkatkan Mampu membuat prosedur kerja/SOP kelompok kerjanya sesuai dengan keinginan atau harapan bawahannya dan sanggup dilakukan oleh bawahannya	500
	2. Kurang mampu meningkatkan Mampu membuat prosedur kerja/SOP kelompok Mampu membuat prosedur kerja/SOP kelompok kerjanya dan sanggup dilakukan oleh bawahannya	400
	3. Mampu membuat prosedur kerja/SOP kelompok kerjanya namun ada beberapa hal yang tidak sanggup dilakukan bawahannya	300
	4. Kurang mampu membuat prosedur kerja/SOP kelompok kerjanya dan beberapa hal yang kurang mampu dilakukan oleh bawahannya	200
	5. Kurang mampu membuat prosedur kerja/SOP kelompok kerjanya dan tidak sanggup dilakukan oleh bawahannya	100
Teliti dalam mencegah terjadinya kesalahan kerja	1. Teliti dalam mencegah terjadinya kesalahan kerja baik dari internal maupun eksternal	500
	2. Teliti dalam mencegah terjadinya kesalahan kerja	400
	3. Teliti dalam mencegah terjadinya kesalahan kerja namun ketelitian hanya 50-60%	300
	4. Teliti dalam mencegah terjadinya kesalahan kerja ketelitian dibawah 50%.	200

Tabel 2.10 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	5. Kurang dan tidak teliti dalam mencegah terjadinya kesalahan kerja.	100
Kriteria Penilaian Kerjasama		
Bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan	1. Bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan sampai benar-benar selesai walaupun tanpa diminta sekalipun, inisiatif sendiri	500
	2. Bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan	400
	3. Membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan namun terlebih dahulu dimintai tolong dan hanya membantu 50%.	300
	4. Membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan namun terlebih dahulu dimintai tolong dan hanya membantu kurang dari 20%	200
	5. Kurang dan tidak bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan.	100
Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya	1. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan dengan sangat antusias kepada anggota kelompok kerjanya dengan atau tanpa diminta	500
	2. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya	400
	3. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya namun hanya 50%.	300

Tabel 2.10 (Lanjutan)

Item Kriteria	Item Kriteria	Nilai Item
	4. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya namun dibawah 50%	200
	5. Kurang bersedia	100
Kriteria Penilaian Disiplin Kerja		
Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang	1. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang diatas 95%	500
	2. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang antara 85% s/d 95%	400
	3. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 50% dan kurang dari 84%	300
	4. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 30% dan kurang dari 50%	200
	5. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun dibawah 30%	100
Kehadiran Pegawai	1. Kehadiran 90 % - 100 % dari total keseluruhan wajib hadir	500
	2. Kehadiran 78 % - 89 % dari total keseluruhan wajib hadir	400
	3. Kehadiran 60 % - 77 % dari total keseluruhan wajib hadir	300
	4. Kehadiran 40 % - 59 % dari total keseluruhan wajib hadir.	200
	5. Kehadiran 10 % - 39 % dari total keseluruhan wajib hadir	100
Datang tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	1. Datang tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	500
	2. Datang tepat waktu, namun pernah meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	400
	3. Datang tepat waktu,terkadang datang terlambat dan terkadang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan.	300

Tabel 2.10 (Lanjutan)

Item Kriteria	Item Kriteria	Nilai Item
	4. Terkadang datang tepat waktu,terkadang datang terlambat dan terkadang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	200
	5. Tidak datang tepat waktu dan datang terlambat	100
Kriteria Penilaian Peningkatan Potensi Kerja		
Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya	1. Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya	500
	2. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun hanya antara 60% s/d 90%	400
	3. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun hanya 60%	300
	4. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun dibawah 60%	200
	5. Tidak memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya	100
Mampu dan bersedia mengambil prakarsa dan bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan	1. Mampu dan bersedia mengambil prakarsa dan bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan	500
	2. Mengambil prakarsa namun kurang bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan	400
	3. Mengambil prakarsa namun tidak bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan	300
	4. Tidak bersedia mengambil prakarsa dan kurang bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan	200
	5. Tidak bersedia mengambil prakarsa dan tidak pernah bertindak kreatif dalam mengatasi persoalan.	100
Bersedia dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya	1. Bersedia dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya	500

Tabel 2.10 (Lanjutan)

Item Kriteria	Item Kriteria	Nilai Item
	2. Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya namun hanya 80%	400
	3. Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya dibawah 80%	300
	4. Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab namun hanya untuk ruang lingkup tugas pokoknya	200
	5. Tidak mampu menyelesaikan semua tugas yang ada pada lingkup tugas pokoknya	100

3. Jabatan Kepala Sub Seksi

Tabel 2.11 Detil Kriteria Penilaian untuk Kepala Sub Seksi

Kriteria Penilaian Hasil Kerja		
Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Hasil pekerjaan sesuai dengan SOP	1. Hasil pekerjaan 90 % - 100 % sesuai dengan SOP	500
	2. Hasil pekerjaan 78 % - 89 % sesuai dengan SOP	400
	3. Hasil pekerjaan 60 % - 77 % sesuai dengan SOP	300
	4. Hasil pekerjaan 40 % - 59 % sesuai dengan SOP	200
	5. Hasil pekerjaan 10 % - 39 % sesuai dengan SOP	100
Jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan	1. Hasil pekerjaan 90 % - 100 % sesuai dan benar	500
	2. Hasil pekerjaan 78 % - 89 % sesuai dan benar	400
	3. Hasil pekerjaan 60 % - 77 % sesuai dan benar	300
	4. Hasil pekerjaan 40 % - 59 % sesuai dan benar	200
	5. Hasil pekerjaan 10 % - 39 % sesuai dan benar	100
Hasil pekerjaan yang diselesaikan memenuhi kualifikasi	1. Hasil pekerjaan 90 % - 100 % memenuhi kualifikasi	500
	2. Hasil pekerjaan 78 % - 89 % memenuhi kualifikasi	400

Tabel 2.11 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	3. Hasil pekerjaan 60 % - 77 % memenuhi kualifikasi	300
	4. Hasil pekerjaan 40 % - 59 % memenuhi kualifikasi	200
	5. Hasil pekerjaan 10 % - 39 % memenuhi kualifikasi	100
Kriteria Penilaian Keterampilan Kerja		
Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya	1. Tidak hanya kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya namun juga kreatif dan inisiatif dalam membantu pekerjaan rekan kerjanya	500
	2. Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya	400
	3. Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya namun hanya 60% s/d 80%.	300
	4. Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya namun kurang dari 60%.	200
	5. Kurang kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya	100
Cepat tanggap dalam memahami perintah atasan	1. Cepat tanggap dalam memahami perintah atasan kemudian langsung mengerjakan dan selesai sesuai target	500
	2. Cepat tanggap dalam memahami perintah atasan	400
	3. Tanggap dalam memahami perintah atasan namun memerlukan waktu untuk langsung mengerjakannya	300
	4. Kurang tanggap dalam memahami perintah atasan	200
	5. Tidak tanggap dalam memahami perintah atasan.	100

Tabel 2.11 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Terampil melaksanakan pekerjaannya	1. Terampil dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga terselesaikan dengan baik dan sempurna	500
	2. Terampil melaksanakan pekerjaannya presentase 80%	400
	3. Terampil dalam melaksanakan pekerjaannya dengan presentase 50% s/d 79%	300
	4. Terampil dalam melaksanakan pekerjaannya dengan presentase dibawah 60%	200
	5. Tidak terampil dalam melaksanakan pekerjaan	100
Bersedia membantu mengatasi kesulitan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan	1. Bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan sampai benar-benar selesai walaupun tanpa diminta sekalipun, inisiatif sendiri	500
	2. Bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan	400
	3. Membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan namun terlebih dahulu dimintai tolong dan hanya membantu 50%.	300
	4. Membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan namun terlebih dahulu dimintai tolong dan hanya membantu kurang dari 20%	200
	5. Kurang dan tidak bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan	100

Tabel 2.11 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada rekan kerjanya	1. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan dengan sangat antusias kepada anggota kelompok kerjanya dengan atau tanpa diminta	500
	2. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya	400
	3. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya namun hanya 50%.	300
	4. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya namun dibawah 50%	200
	5. Kurang bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya namun dibawah 50%	100
Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas	1. Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas dan mau terlibat didalam tugas tersebut	500
	2. Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas	400
	3. Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas namun hanya sedikit ikut terlibat didalamnya	300
	4. Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas namun tidak ikut terlibat didalamnya	200
	5. Kurang bersedia diajak bekerja sama penyelesaian tugas	100
Kriteria Penilaian Disiplin Kerja		
Taat dan konsisten dalam menjalankan tata tertib	1. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang diatas 95%	500
	2. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang antara 85% s/d 95%	400
	3. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 50% dari 84%	300

Tabel 2.11 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	4. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 30% dan kurang dari 50% 5. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun dibawah 30%	200 100
Kehadiran Pegawai	1. Kehadiran 90 % - 100 % dari total keseluruhan wajib hadir 2. Kehadiran 78 % - 89 % dari total keseluruhan wajib hadir 3. Kehadiran 60 % - 77 % dari total keseluruhan wajib hadir. 4. Kehadiran 40 % - 59 % dari total keseluruhan wajib hadir. 5. Kehadiran 10 % - 39 % dari total keseluruhan wajib hadir	500 400 300 200 100
Datang tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	1. Datang tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan 2. Datang tepat waktu, namun pernah meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan 3. Datang tepat waktu,terkadang datang terlambat dan terkadang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan 4. Terkadang datang tepat waktu,terkadang datang terlambat dan terkadang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan 5. Terkadang datang tidak tepat waktu,terkadang datang terlambat dan terkadang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	500 400 300 200 100
	Peningkatan Potensi Kerja	
Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari	1. Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan	500

Tabel 2.11 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	2. Konsisten dan selalu berusaha 90% s/d 95% melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari 3. Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari namun hanya 60% s/d 90% 4. Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari namun kurang dari 60% 5. Tidak konsisten dan kurang berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari	400 300 200 100
Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya	1. Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya 2. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan presentase 90% s/d 95% 3. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan presentase 60% s/d 89% 4. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun dibawah 60% 5. Tidak bersedia dan kurang Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya	500 400 300 200 100
Bersedia dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya	1. Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya 2. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya presentase 90% s/d 95% 3. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan presentase 60%-89%	500 400

Tabel 2.11 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	4. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun dibawah 60%	200
	5. Tidak bersedia dan kurang Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya	100

4. Jabatan Pegawai

Tabel 2.12 Detil Kriteria Penilaian untuk Pegawai

Kriteria Penilaian Hasil Kerja		
Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Hasil pekerjaan sesuai dengan SOP	1. Hasil pekerjaan 90 % - 100 % sesuai dengan SOP	500
	2. Hasil pekerjaan 78 % - 89 % sesuai dengan SOP	400
	3. Hasil pekerjaan 60 % - 77 % sesuai dengan SOP	300
	4. Hasil pekerjaan 40 % - 59 % sesuai dengan SOP	200
	5. Hasil pekerjaan 10 % - 39 % sesuai dengan SOP	100
Jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan	1. Hasil pekerjaan 90 % - 100 % sesuai dan benar	500
	2. Hasil pekerjaan 78 % - 89 % sesuai dan benar	400
	3. Hasil pekerjaan 60 % - 77 % sesuai dan benar	300
	4. Hasil pekerjaan 40 % - 59 % sesuai dan benar	200
	5. Hasil pekerjaan 10 % - 39 % sesuai dan benar	100

Tabel 2.12 (Lanjutan)

Kriteria Penilaian Keterampilan Kerja		
Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya	1. Tidak hanya kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya namun juga kreatif dan inisiatif dalam membantu pekerjaan rekan kerjanya	500
	2. Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya	400
	3. Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya namun hanya 60% s/d 80%.	300
	4. Kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya namun kurang dari 60%.	200
	5. Kurang kreatif dan penuh inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya	100
Cepat tanggap dalam memahami perintah atasan	1. Cepat tanggap dalam memahami perintah atasan kemudian langsung mengerjakan dan selesai sesuai target	500
	2. Cepat tanggap dalam memahami perintah atasan	400
	3. Tanggap dalam memahami perintah atasan namun memerlukan waktu untuk langsung mengerjakannya	300
	4. Kurang tanggap dalam memahami perintah atasan	200
	5. Tidak tanggap dalam memahami perintah atasan.	100
Terampil melaksanakan pekerjaannya	1. Terampil dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga terselesaikan dengan baik dan sempurna	500
	2. Terampil dalam melaksanakan pekerjaannya dengan presentase 80%	400
	3. Terampil dalam melaksanakan pekerjaannya 50% s/d 79%	300

Tabel 2.12 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	4. Terampil dalam melaksanakan pekerjaannya dengan presentase dibawah 60%	200
	5. Tidak terampil dalam melaksanakan pekerjaan	100
Kriteria Penilaian Kerjasama		
Bersedia membantu mengatasi kesulitan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan	1. Bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan sampai benar-benar selesai walaupun tanpa diminta sekalipun, inisiatif sendiri	500
	2. Bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan	400
	3. Membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan namun terlebih dahulu dimintai tolong dan hanya membantu 50%.	300
	4. Membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan namun terlebih dahulu dimintai tolong dan hanya membantu kurang dari 20%	200
	5. Kurang dan tidak bersedia membantu mengatasi kesulitan anggotanya dan rekan sekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan	100
Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada rekan kerjanya	1. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan dengan sangat antusias kepada anggota kelompok kerjanya dengan atau tanpa diminta	500
	2. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya	400
	3. Bersedia dan mau berbagi anggota kerjanya hanya 50%.	300

Tabel 2.12 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	4. Bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya namun dibawah 50% 5. Kurang bersedia dan mau berbagi pengetahuan kepada anggota kelompok kerjanya namun dibawah 50%	200 100
Kriteria Penilaian Kerjasama		
Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas	1. Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas dan mau terlibat didalam tugas tersebut	500
	2. Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas	400
	3. Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas namun hanya sedikit ikut terlibat didalamnya	300
	4. Bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas namun tidak ikut terlibat didalamnya	200
	5. Kurang bersedia diajak bekerja sama dalam penyelesaian tugas namun tidak ikut mau terlibat didalamnya	100
Taat dan konsisten dalam menjalankan tata tertib	1. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang diatas 95%	500
	2. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang antara 85% s/d 95%	400
	3. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 50% dan kurang dari 84%	300
	4. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun hanya 30% dan kurang dari 50%	200
	5. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang namun dibawah 30%	100

Tabel 2.12 (Lanjutan)

Kriteria Disiplin Kerja		
Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
Kehadiran Pegawai	1. Kehadiran 90 % - 100 % dari total keseluruhan wajib hadir	500
	2. Kehadiran 78 % - 89 % dari total keseluruhan wajib hadir	400
	3. Kehadiran 60 % - 77 % dari total keseluruhan wajib hadir.	300
	4. Kehadiran 40 % - 59 % dari total keseluruhan wajib hadir.	200
	5. Kehadiran 10 % - 39 % dari total keseluruhan wajib hadir	100
Datang tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	1. Datang tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	500
	2. Datang tepat waktu, namun pernah meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	400
	3. Datang tepat waktu,terkadang datang terlambat dan terkadang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	300
	4. Terkadang datang tepat waktu,terkadang datang terlambat dan terkadang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	200
	5. Terkadang datang tidak tepat waktu,terkadang datang terlambat dan terkadang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin atasan	100
Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari	1. Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari	500
	2. Konsisten dan selalu berusaha 90% s/d 95% melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari	400
	3. Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari namun hanya 60% s/d 90%	300

Tabel 2.12 (Lanjutan)

Item Kriteria	Detil Item Kriteria	Nilai Item
	4. Konsisten dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari namun kurang dari 60% 5. Tidak konsisten dan kurang berusaha melakukan yang terbaik dalam menangani dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari	200 100
Kriteria Penilaian Peningkatan Potensi Kerja		
Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya	1. Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya 2. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan presentase 90% s/d 95% 3. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan presentase 60% s/d 89% 4. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun dibawah 60% 5. Tidak bersedia dan kurang Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya	500 400 300 200 100
Bersedia dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas dari lingkup tugas pokoknya	1. Bersedia memberikan usaha lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya 2. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan presentase 90% s/d 95% 3. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan presentase 60% - 89% 4. Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya namun dibawah 60% 5. Tidak bersedia dan kurang Memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya	500 400 300 200 100

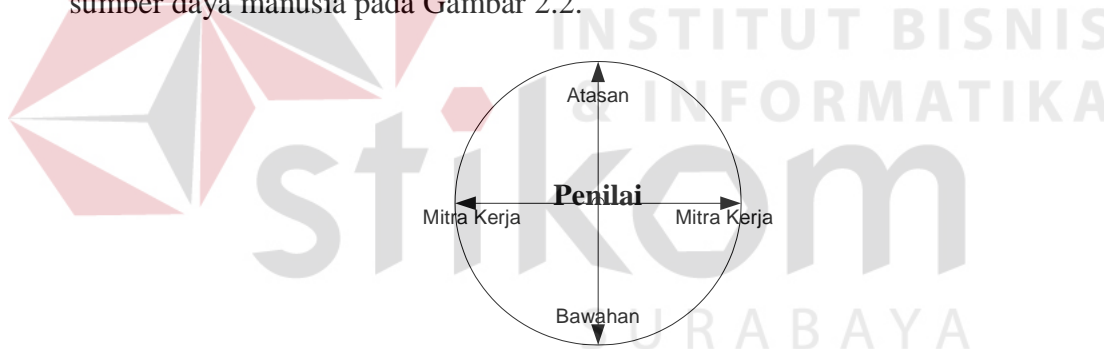
2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi (Simamora, 1999: 424). Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota-anggota mereka dengan mengaitkan pemberian berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap nilai-nilai yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002: 82) penilaian kinerja memiliki dua manfaat yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaannya adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai seorang pegawai. Promosi atau pemecatan pegawai bisa tergantung pada hasil penilaian ini, yang sering membuat hal ini menjadi sulit untuk dilakukan oleh para pimpinan. Manfaat yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu. Pada manfaat ini, para manajer ditampilkan dengan peran lebih sebagai seorang konselor daripada seorang hakim, dan atmosfernya sering kali berbeda. Penekanannya adalah pada mengidentifikasi potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan pegawai.

2.4 Metode 360-Derajat

Metode 360-Derajat adalah suatu metode penilaian kinerja yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh penilaian ke segala arah dari kepala kantor, kepala seksi, kepala sub seksi dan rekan kerjanya. Menurut Antonioni (1996), Cara kerja metode penilaian 360-Derajat adalah penilaian seorang pegawai tidak saja diambil dari penilaian atasan langsung ataupun atasan kedua di atasnya, akan tetapi juga dimintakan dari rekan sekerja yang satu level (peer) maupun dari bawahan langsung (subordinate) yang bersangkutan. Kontribusi atau persentase penilaian terbesar tetap berasal dari atasan langsung dan atasan kedua di atasnya. Sistem ini telah muncul sebagai alat penilaian kinerja yang penting pada tahun-tahun terakhir dan lebih penting lagi, juga sebagai alat pengembangan sumber daya manusia pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Cara Kerja Metode 360-Derajat

Proses mencakup penilaian dari beragam titik yang berarti penilaian ke segala arah, yakni penilaian dari diri sendiri, dari atasannya, kemudian dari dua rekan kerjanya, serta juga penilaian dari bawahan (bagi pegawai yang punya bawahan). Dengan penilaian dari beragam sumber ini, maka diharapkan akan muncul gambaran yang lebih obyektif mengenai aspek kinerja dan kompetensi dari pegawai tersebut. Kombinasi dari penilaian berbagai sumber itu (360-Derajat)

seharusnya memang bisa memberikan potret yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan kecakapan dari pegawai. Penilaian dari diri sendiri (*self assessment*) mendorong pegawai untuk lebih peka dan sensitif dengan apa yang telah menjadi kekuatannya, dan aspek apa saja yang masih perlu mendapatkan pengembangan.

Penilaian dari rekan kerjanya juga diharapkan dapat memberikan efek yang lebih optimal, sebab bagaimanapun rekan kerja memiliki interaksi yang cukup dekat dalam proses penyelesaian pekerjaan. Rekan kerja disini bisa berupa rekan dari satu bagian/departemen, atau dari bagian lain yang sering melakukan interaksi dengan bagian dimana sang pegawai tersebut bekerja. Biasanya dipilih dua orang rekan kerja, satu dari bagiannya sendiri, dan satu dari lain bagian.

Penilaian dari bawahan (bagi pegawai yang memiliki staf/bawahan) memberikan efek yang penting untuk beberapa kompetensi tertentu, seperti kepemimpinan dan keahlian bekerja. Sebabnya jelas para bawahan yang menjadi sasaran dari proses kepemimpinan atasannya, merupakan pihak yang paling mengerti mutu kepemimpinan seperti apa yang dimiliki atasannya. Penerimaan penilaian dari hanya satu sumber (dari pimpinan dalam sistem tradisional) mungkin tidak dipercaya, atau informasi negatif yang diterima akan dirasionalisasi oleh penerima. Tujuan dari 360-Derajat antara lain adalah membantu individu untuk memahami kekuatan dan kelemahannya, serta memberi aspek kebutuhan pengembangan diri secara profesional.

Menurut Putri (2008), manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi di Indonesia menerapkan penilaian 360-Derajat adalah semua penilaian yang diberikan oleh pimpinan, bawahan, rekan sejawat dan diri sendiri dapat memberikan hasil yang sangat akurat dan obyektif mengenai kinerja pihak yang

dinilai. Semua informasi yang diperoleh dari berbagai sumber (pimpinan dan rekan sejawat) dapat menambah keakuratan dan keobyektifan dalam melakukan penilaian kinerja.

2.4.1. Kelebihan Metode 360-Derajat

Menurut Mesmer (2000), 360-Derajat lebih efektif digunakan karena:

1. Metode 360-Derajat memberikan pemahaman terhadap individu mengenai bagaimana efektivitasnya sebagai pegawai, kolega maupun staf berdasarkan pandangan orang lain.
2. Metode 360-Derajat juga memberikan suatu *insight* mengenai *skill* dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang diembannya.
3. 360-Derajat juga menghemat waktu manajer karena banyak orang yang terlibat dalam proses tersebut.
4. 360-Derajat juga membantu kerjasama tim supaya lebih efektif. Tim lebih memahami mengenai kinerja anggota tim dibandingkan *supervisor*.
5. 360-Derajat membuat tanggung jawab individual lebih besar satu sama lain karena mereka saling berbagi dan memberi *input*.
6. Metode ini juga memberi informasi yang tepat bagi individu untuk mengembangkan karirnya. Karena pegawai dinilai oleh berbagai sumber, maka ia akan memperoleh pandangan dari berbagai sudut pula. Oleh karena itu, hal ini menjanjikan informasi yang penting baik bagi perkembangan karir dan pribadi.
7. Proses 360-Derajat yang baik akan dapat meningkatkan komunikasi dalam tim.

2.4.2 Kekurangan Metode 360-Derajat

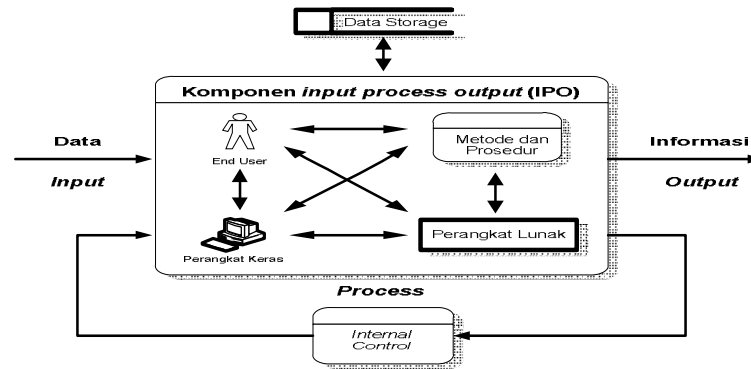
Adapun kekurangan dari metode 360-Derajat ini adalah:

1. Efektivitas 360-Derajat sangat ditentukan oleh seberapa terbuka budaya organisasi.
2. 360-Derajat tidak efektif dilaksanakan di lingkungan organisasi yang budayanya masih sangat paternalistik, sungkan (tertutup) dan tingginya politik kantor.
3. 360-Derajat tidak bisa digunakan untuk mengevaluasi pegawai baru atau calon pegawai.

2.5 Sistem Informasi

Sistem merupakan serangkaian komponen atau subsistem yang saling berinteraksi dan ketergantungan satu dengan yang lain serta mempunyai tujuan tertentu (Whitten, 1989: 37). Sedangkan informasi sendiri merupakan data yang telah diolah sehingga mempunyai nilai atau arti serta kegunaan bagi pemakainya (Whitten, 1989: 51). Dari kedua pengertian tersebut, dapat dijabarkan bahwa sistem informasi merupakan serangkaian komponen atau subsistem yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu yaitu menyediakan kebutuhan informasi dari tingkat operasional, manajemen, dan pengambil keputusan.

Secara umum, sistem terdiri atas masukan, proses, dan keluaran. Komponen masukan, proses, dan keluaran secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 2.3 dihalaman 46.



Gambar 2.3 Komponen IPO Sistem Informasi (Whitten, 1989: 51)

Dari Gambar 2.3, dapat dijelaskan bahwa proses membutuhkan masukan berupa data untuk diolah sehingga menghasilkan keluaran berupa informasi. Dalam proses sendiri, terdapat beberapa komponen yaitu *end user*, metode dan prosedur, perangkat keras, dan perangkat lunak. *End user* dipandang sebagai salah satu kesatuan dari sistem informasi, bukan sebagai pihak yang menjadi tujuan dibangunnya suatu sistem. Metode dan prosedur merupakan cara mengolah data dengan computer hingga menjadi informasi yang memiliki kegunaan, sedangkan perangkat lunak dan perangkat keras digunakan sebagai media dalam prosedur pengolahan data.

Data storage merupakan komponen dasar lain dari sistem informasi yang berfungsi untuk menyimpan data. Tempat penyimpanan ini dapat bersifat manual seperti lemari penyimpanan maupun secara otomatis yaitu dengan menyimpan pada *file* atau *database* pada computer. *Internal control* merupakan fitur yang harus ditambahkan pada sistem untuk meyakinkan bahwa sistem berjalan sebagaimana mestinya.

2.6 Konsep Dasar Sistem Informasi

Informasi adalah data-data yang diolah menjadi sesuatu yang berguna dan berarti bagi yang membutuhkannya. Nilai dari informasi ditentukan dari dua hal, yaitu manfaat dan biaya mendapatkannya. Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan biaya mendapatkannya. Akan tetapi perlu diperhatikan bahwa informasi yang digunakan di dalam suatu sistem informasi umumnya digunakan untuk beberapa kegunaan. Tidak memungkinkan dan sulit untuk menghubungkan suatu bagian informasi pada suatu masalah yang tertentu dengan biaya untuk memperolehnya, karena sebagian besar informasi dinikmati tidak hanya oleh suatu pihak di dalam suatu perusahaan. Lebih lanjut sebagian besar informasi tidak dapat persis ditaksir keuntungannya dengan suatu nilai uang, tetapi dapat ditaksir nilai efektifitasnya.

Pengertian sistem informasi yaitu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat *managerial*, dan kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan.

2.7 Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai potensi sepenuhnya, setiap organisasi disepanjang waktu harus memiliki orang yang tepat yang bersedia untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan. Dalam pengertian praktis, ini berarti bahwa semua manajer harus memastikan bahwa semua pekerjaan dalam area tanggung jawab mereka selalu diisi dengan orang-orang berkemampuan yang dapat melaksanakannya secara paling baik. Untuk melakukan itu, manajer-manajer harus baik pada perencanaan sumber daya manusia, proses untuk menganalisa kebutuhan staffing dan

merencanakan bagaimana cara untuk memuaskan kebutuhan tersebut disepanjang waktu.

2.8 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan keanekaragaman aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penarikan, pengembangan, dan mempertahankan tenaga kerja organisasional yang berbakat dan bersemangat. Ini melibatkan tanggung jawab manajerial yang bukan hanya sekedar melakukan staffing dalam organisasi dengan tenaga kerja yang handal tetapi juga untuk memastikan bahwa potensi kinerja mereka akan terwujud sepenuhnya. Elemen-elemen utama dalam proses manajemen sumber daya manusia sebagai berikut.

1. Menarik tenaga kerja yang berkualitas, mengelola perencanaan, rekrutmen, dan seleksi sumber daya manusia.
2. Mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karir pegawai.
3. Mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola penahanan dan pergantian, penilaian kinerja, kompensasi dan benefit, dan hubungan tenaga kerja dan manajemen.

2.9 Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dapat iartikan sebagai keseluruhan proses dalam menghimpun, mencatat, menyimpan, menganalisis, dan melengkapi atau menghimpun kembali data yang berkenaan dengan Sumber daya Manusia untuk melayani pihak yang berwenang menggunakannya dalam upaya mewujudkan eksistensi perusahaan yang kompetitif. Pada dasarnya Sistem

Informasi Sumber Daya Manusia untuk kepentingan manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dapat menghimpun segala sesuatu informasi mengenai pekerja dalam hubungannya dengan pekerjaannya, tidak saja kondisinya yang sekarang tetapi juga yang sebelumnya. Semua data yang tersedia didalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia akan mempermudah kegiatan perencanaan Sumber Daya Manusia.

2.10 Pengembangan Sistem

Menurut Jogiyanto (2005: 35), pengembangan sebuah sistem (*system development*) dapat berarti menyusun suatu sistem yang baru untuk menggantikan sistem yang lama secara keseluruhan atau memperbaiki sistem yang telah ada. Sistem yang alam perlu diperbaiki atau diganti disebabkan karena beberapa hal, yaitu sebagai berikut.

1. Adanya permasalahan-permasalahan yang timbul dari sistem yang lama. Permasalahan yang timbul berupa:

a. Ketidakberesan

Ketidakberesan dalam sistem yang lama menyebabkan sistem yang lama tidak dapat beroperasi sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat berupa kecurangan, tidak efisiennya operasi, dan tidak ditaatinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan.

b. Pertumbuhan organisasi

Pertumbuhan yang mengharuskan menyusun sistem baru. Pertumbuhan ini diantaranya adalah kebutuhan informasi yang semakin luas, volume pengolahan data meningkat, dan perubahan prinsip akuntansi yang baru.

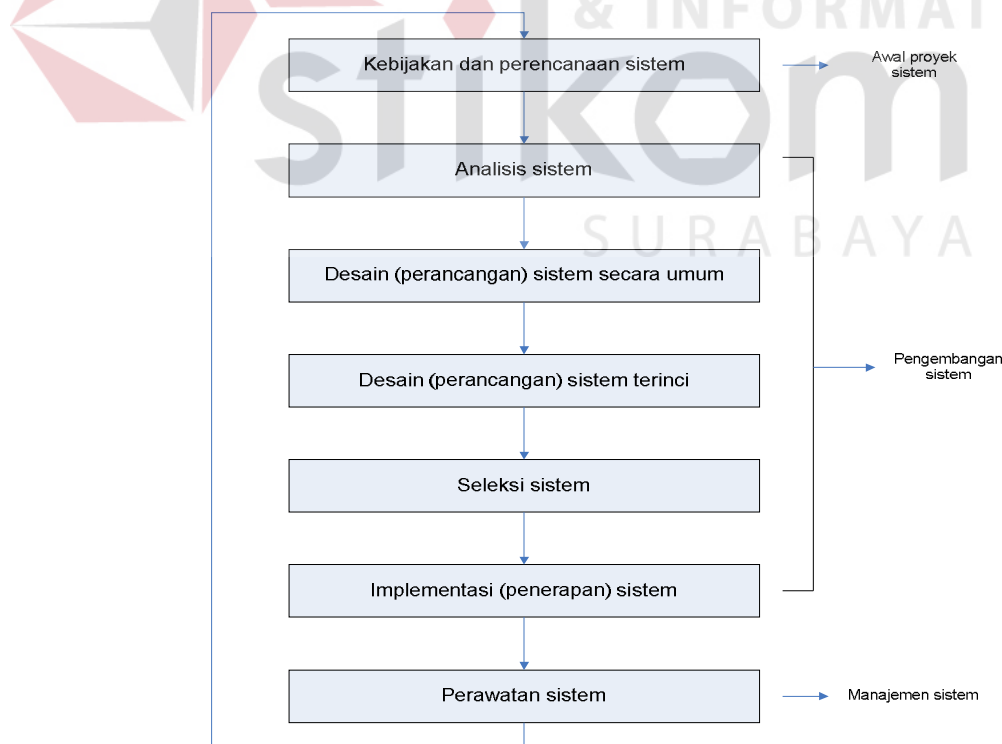
2. Untuk meraih kesempatan

Organisasi mulai merasakan bahwa teknologi informasi perlu digunakan untuk meningkatkan penyediaan informasi sehingga mendukung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan manajemen. Hal ini akan lebih memberikan kesempatan untuk lebih berkompetisi dalam globalisasi.

3. Adanya instruksi-instruksi

Penyusunan sistem yang baru terjadi karena adanya instruksi dari atasan baik dari dalam organisasi atau pemerintah.

Tahapan pada siklus pengembangan sistem yang terutama adalah analisis sistem, desain sistem dan implementasi sistem. Sebenarnya proses ini merupakan tahapan sebelum dilakukan pengembangan sistem. Perencanaan pengembangan sistem berdasarkan siklus pengembangan sistem akan terlihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Siklus Hidup Pengembangan Sistem
(Jogiyanto, 2005: 52)

2.11 Analisis Sistem

Menganalisis sistem merupakan tahapan dalam menganalisis kebutuhan-kebutuhan sistem. Menurut Kendall dan Kendall (2003: 13), perangkat atau teknik untuk menentukan kebutuhan sistem adalah dengan menggunakan diagram aliran data untuk menyusun daftar *input*, proses, dan *output* fungsi bisnis dalam bentuk grafik terstruktur. Berdasarkan penjelasan diatas, analisis sistem adalah sebuah tahap yang paling penting dalam suatu pemrograman dimana pada tahap ini dilakukan evaluasi permasalahan yang ada dan kendala-kendala yang dihadapi.

Tahap analisis sistem dilakukan setelah tahap perencanaan sistem.

Di dalam tahap analisis sistem terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan oleh seorang analis sistem sebagai berikut.

1. *Identify* (Mengidentifikasi Permasalahan)

Merupakan langkah awal yang dilakukan dalam analisis sistem. Mengidentifikasi (mengenal) masalah merupakan langkah pertama yang dilakukan dalam tahap analisis sistem . Masalah dapat didefinisikan sebagai suatu pertanyaan yang diinginkan untuk dipecahkan. Masalah inilah yang menyebabkan sasaran dari sistem tidak dapat dicapai. Oleh karena itulah pada tahap analisis sistem, langkah pertama yang harus dilakukan oleh analis sistem adalah mengidentifikasi terlebih dahulu masalah-masalah yang terjadi. Tugas-tugas yang harus dilakukannya adalah sebagai berikut.

a. Mengidentifikasi Penyebab Masalah

Mengidentifikasi penyebab masalah dapat dimulai dengan mengkaji ulang terlebih dahulu subyek-subyek permasalahan yang telah diutarakan oleh manajemen atas yang telah ditemukan oleh analis sistem.

b. Mengidentifikasi Titik Keputusan

Setelah penyebab terjadinya masalah dapat diidentifikasi, selanjutnya juga harus diidentifikasi titik keputusan penyebab masalah tersebut. Titik keputusan menunjukkan suatu kondisi yang menyebabkan sesuatu terjadi. Dengan demikian juga dengan analisis sistem bila telah dapat mengidentifikasi terlebih dahulu titik-titik keputusan penyebab masalah, maka dapat memulai penelitiannya di titik-titik keputusan tersebut.

c. Mengidentifikasi personil-personil kunci

Titik-titik keputusan penyebab masalah dapat diidentifikasi beserta lokasi terjadinya, maka selanjutnya yang perlu diidentifikasi adalah personil-personil kunci baik yang langsung maupun yang tidak langsung dapat menyebabkan terjadinya masalah tersebut.

2. *Understand* (Memahami Kerja Sistem).

Memahami kerja dari sistem yang ada dengan cara mempelajari secara terinci bagaimana sistem yang ada beroperasi sebelum mencoba untuk menganalisis permasalahan, kelemahan dan kebutuhan dari pemakai sistem untuk dapat memberikan rekomendasi pemecahannya.

3. *Analyze* (Menganalisis Sistem)

Langkah ini dilakukan berdasarkan data yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Analisis sistem dilakukan untuk menemukan kelemahan-kelemahan dan permasalahan-permasalahan dari sistem yang ada.

d. Menganalisis Kelemahan Sistem

Analisis sistem perlu menganalisis masalah yang terjadi untuk dapat menemukan jawaban apa penyebab sebenarnya dari masalah yang timbul tersebut.

Menganalisis kelemahan sistem sebaiknya dilakukan untuk mengetahui alasan mengapa sistem perlu dikerjakan dan apakah telah dikerjakan dengan baik. Selanjutnya analisis sistem akan dapat melakukan analisis dari hasil penelitian dengan baik untuk menemukan kelemahan-kelemahan dan permasalahan-permasalahan dari sistem yang ada.

4. *Report* (Membuat Laporan Hasil Analisis Sistem)

Laporan ini dibuat sebagai dasar untuk pemecahan masalah dan pencarian solusi dari permasalahan yang ada.

2.12 Perancangan Sistem

Perancangan adalah proses merancang atau menyusun atau mengembangkan sistem informasi yang lama menjadi sistem informasi yang baru. Dalam tahap ini diharapkan bahwa semua persyaratan untuk menghasilkan sistem informasi dapat dipenuhi. Seluruh sistem yang dirancang harus sesuai dengan kebutuhan pengguna untuk mendapatkan informasi.

Tahapan perancangan sistem merupakan tahap desain dari siklus hidup pengembangan sistem, yakni menganalisis sistem menggunakan informasi-informasi yang terkumpul sebelumnya untuk mencapai desain sistem informasi yang logik. Menurut Kendall dan Kendall (2003: 11), bagian dari perancangan sistem yang logik adalah peralatan antarmuka pengguna. Contoh dari antarmuka pengguna adalah *keyboard* (untuk mengetik pertanyaan dan jawaban), menu-menu pada layar (untuk mendatangkan perintah pemakai), serta berbagai jenis *Graphical User Interfaces* (GUI) yang menggunakan *mouse* atau cukup dengan sentuhan layar.

Selain itu, pada tahap perancangan juga mencakup perancangan file-file atau basisdata yang bisa menyimpan data-data yang diperlukan untuk pembuat keputusan. Basis data yang tersusun dengan baik adalah dasar dari seluruh sistem informasi. Setiap paket bisa terdiri dari *layout input* dan *output*, spesifikasi *file*, dan *detail* proses serta diagram aliran data, *flowchart* sistem dan nama-nama dan fungsi-fungsi subprogram yang sudah tertulis (Kendall & Kendall, 2003: 14).

2.13 Basis Data

Basis data tidak hanya merupakan kumpulan file. Basis data adalah pusat sumber data yang caranya dipakai oleh banyak pemakai untuk berbagai aplikasi. Menurut Kendall dan Kendall (2003: 128), inti dari basisdata adalah *database management system* (DBMS) yang memperbolehkan pembuatan modifikasi dan pembaharuan basis data, mendapatkan kembali data dan membangkitkan laporan. Menurut Kendall dan Kendall (2003: 128), tujuan basis data yang efektif sebagai berikut.

1. Memastikan bahwa data dapat dipakai di antara pemakai untuk berbagai aplikasi.
2. Memelihara data baik keakuratan maupun kekonsistennannya.
3. Memastikan bahwa semua data yang diperlukan untuk aplikasi sekarang dan yang akan datang akan disediakan dengan cepat.
4. Membolehkan basisdata untuk berkembang dan kebutuhan pemakai untuk berkembang.
5. Membolehkan pemakai untuk membangun pandangan personalnya tentang data tanpa memperhatikan cara data disimpan secara fisik.

2.14 Data Flow Diagram

Menurut Kendall dan Kendall (2003: 263), dalam menganalisis sistem perlu menggunakan kebebasan konseptual yang dilakukan melalui diagram aliran *Data Flow Diagram* (DFD), yang secara grafis menandai proses-proses serta aliran data dalam suatu sistem bisnis. *Data Flow Diagram* (DFD) menggambarkan pandangan sejauh mungkin mengenai masukan, proses dan keluaran sistem yang berhubungan dengan masukan, proses dan keluaran dari model sistem umum. Melalui teknik analisis . *Data Flow Diagram* (DFD) dapat mempresentasikan proses-proses data di dalam organisasi. Pendekatan aliran data menekankan logika yang mendasari sistem.

