

## **IMPLEMENTASI PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**Mulyaningsih, S. Psi, M. AP**  
(BKPP Kota Magelang, *e-mail*: aninkwid@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan fakta di lapangan masih terdapat kelemahan diantaranya adalah belum sesuainya penilaian dengan pencapaian prestasi kerja dengan keadaan sebenarnya. Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai di Pemerintah Kota Magelang dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dan diperoleh hasil bahwa penerapan penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan unsur SKP dan Perilaku Kerja sudah memenuhi persyaratan sebagai sistem penilaian prestasi kerja, namun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya sesuai dengan aturan yang berlaku. Adanya kecenderungan memberikan penilaian dengan nilai rata-rata tidak terlalu buruk atau baik dan atas dasar subyektivitas pada capaian dari hasil kerja PNS. Saran dari penelitian ini adalah perlunya standar kinerja jabatan dalam upaya penyusunan Standar Teknis Kegiatan penyusunan SKP untuk mengurangi subyektivitas dalam penilaian prestasi kerja pegawai dan PNS perlu menentukan capaian kerja harian atau bulanan supaya atasan dapat melakukan penilaian prestasi kerja sesuai dengan kinerja pegawai sehingga hasil penilaian dapat dipertanggungjawabkan dan hasil penilaian dapat digunakan untuk sarana perbaikan peningkatan kualitas kerja pegawai.

Kata kunci : **Implementasi, Penilaian Prestasi Kerja, Pegawai**

### **ABSTRACT**

*The implementation of employee performance appraisal based on facts in the field still has weaknesses including the incompatibility of assessments with work achievement with actual conditions. This writing aims to determine the implementation of Employee Work Performance Assessment in the City Government of Magelang by using a qualitative approach, and the results obtained that the application of employee performance appraisal using SKP and Work Behavior has fulfilled the requirements as a work performance evaluation system, but in its implementation has not been fully in accordance with applicable rules. The tendency to give an assessment with an average value is not too bad or good and on the basis of subjectivity on the achievements of the work of civil servants. Suggestions from this study are the need for job performance standards in the effort to compile Technical Standards SKP preparation activities to reduce subjectivity in employee performance appraisal and civil servants need to determine daily or monthly work performance so employers can conduct work performance appraisal in accordance with employee performance so that the assessment results can be accounted for and the results of the assessment can be used as a means of improving the quality of work of employees.*

*Keywords: **Implementation, Job Performance Assessment, Employees***

### **A. PENGANTAR**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi melalui manajemen kinerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Amstrong (2006) manajemen kinerja merupakan proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Manajemen



kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan yang melibatkan para manajer dan bawahannya untuk membicarakan dan menentukan bagaimana mereka dapat bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Salah satu bentuk dari manajemen kinerja adalah *performance appraisal* (penilaian kinerja individu) merupakan sistem yang digunakan manajemen untuk mengevaluasi kinerja individu dalam periode tertentu, memberikan *feedback* dan membina individu sehingga setiap individu diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja individu diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi.

Noe et al. (2003) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengacu pada praktek, kebijakan dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia yang baik telah terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui kepuasan pelanggan, inovasi, produktivitas dan pengembangan reputasi perusahaan.

Sebelum dikeluarkannya aturan penilaian prestasi kerja yang baru, Pemerintah menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3) untuk mengukur perilaku pegawai. Adapun aspek yang diukur meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, prakarsa, kerjasama dan kepemimpinan. Penilaian DP3 bersifat satu arah, karena dilakukan langsung oleh atasan/ pejabat yang berwenang, bila ada keberatan dari pegawai yang dinilai, keputusan akhir penilainya tetap kembali pada penilai sehingga ini menimbulkan ketidakadilan dalam penilaian.

Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 secara umum hanya mengandung tentang ideologi dan nasionalisme sementara untuk penilaian kinerjanya tidak tergambar. Kenyataannya DP3 menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. Secara substantif DP3 tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap instansi. Penilaian DP3 lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku yang berfokus pada



pembentukan karakter individu belum berfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Sejak pemerintah mengeluarkan peraturan baru berkaitan kinerja pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, diharapkan mampu memberikan kontribusi yang baik dalam untuk membantu instansi pemerintah dalam mengukur kinerja pegawainya. Setiap PNS wajib menerapkan manajemen tersebut melalui penilaian prestasi kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Meskipun dalam implementasinya masih terdapat kekurangan yang harus di atasi agar kinerjanya lebih meningkat lagi.

Setiap PNS wajib membuat sasaran kerja pegawai (SKP) yang merupakan rencana kerja pegawai selama satu tahun atau bisa juga disebut kontrak kerja pegawai dengan atasannya. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pegawai Negeri Sipil adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil mengamanatkan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (pasal 1 ayat 2 PP 46 Tahun 2011). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja pegawai yang dapat memberikan petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit organisasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara Sasaran Kerja Pegawai dengan Perilaku Pegawai Kerja. penilaian prestasi kerja terdiri dari SKP dengan bobot sebesar 60 % dan perilaku kerja sebesar 40 % (Pasal 15 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011). Tujuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja merupakan upaya pembinaan para PNS berdasar sistem prestasi kerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja dan pengembangan potensi pegawai.

Berdasarkan informasi yang di dapat dari wawancara dengan Kasubbid Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Magelang bahwa penilaian kinerja di Pemerintah Kota Magelang telah menerapkan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan SKP dan Perilaku Kerja sejak tahun 2014. Adapun pelaksanaan penilaian prestasi kerja sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan sejauh ini telah dilakukan sosialisasi bahkan bimbingan teknis kepada pengelola kepegawaian maupun PNS di masing-masing OPD. SKP dibuat di awal tahun pada bulan Januari. SKP berisi rencana kerja pegawai selama setahun. Dibuat per Januari sampai 31 Desember.

Akan tetapi fakta dilapangan mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja masih terdapat kelemahan, diantaranya adalah belum sesuainya penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja dengan keadaan yang sebenarnya. Saat ini bisa dilihat masih adanya kecenderungan penilaian dengan pola yang sama dari tahun ke tahun. Penilaian prestasi kerja pegawai belum sepenuhnya dilihat dari hasil capaian kinerja pegawai selama setahun (capaian SKP) dan perilaku pegawai.

1. Pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana Implementasi penilaian prestasi kerja PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang?”

2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi penilaian prestasi kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

### **A.1 Implementasi**

Implementasi secara sederhana menurut Kamus Bahasa Indonesia (2007) adalah pelaksanaan/penerapan. Sedangkan menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier dalam bukunya Solichin (2008) adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan.

Sedangkan menurut Mulyasa (2003) implementasi dapat diartikan sebagai suatu proses penerapan , ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan



praktis sehingga memberi dampak baik berupa pengetahuan, ketrampilan, nilai maupun sikap.

Selain itu, implementasi merupakan konsep yang populer dalam praktek penyelenggaraan negara. Dalam hal ini implementasi dapat dipandang sebagai sebuah realisasi atau tindak lanjut dari sebuah kebijakan atau keputusan tertentu yang diambil oleh aparatur penyelenggara negara. Sehingga konsep implementasi berkembang menjadi konsep implementasi kebijakan. Wibawa, dkk (1994) menyatakan bahwa implementasi kebijakan mempunyai arti pelaksanaan dari suatu kebijakan atau program.

Implementasi merupakan proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas/ kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapat hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan tersebut. Keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir, yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin dicapai.

## **A.2 Penilaian Kinerja**

Kinerja secara etimologi berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Mangkunegara (2001) kinerja atau prestasi kerja adalah kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini senada dengan pendapat Gibson et. al (1996) bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksana tugas, tanggung jawab yang yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Penilaian kinerja sebagai proses menilai hasil karya personal pegawai dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap penampilan kerja pegawai dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan tersebut. Dalam suatu organisasi sangat penting untuk memiliki instrumen penilaian kinerja yang efektif.

Penilaian prestasi kerja pegawai adalah usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Adapun penilaian kinerja merupakan suatu



sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian. Penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu dengan membandingkan standar baku. Hal ini senada dengan pendapat Mangkunegara (2005) bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang atau sesuatu barang.

Sedangkan menurut Handoko (2005) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses di mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Hal ini merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka (Rivai et. al, 2011).

### **A.3 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**

Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Prinsip yang digunakan untuk melakukan penilaian prestasi kerja PNS adalah obyektif, terukur akuntabel dan partisipatif dan transparan.

Penilaian prestasi kerja terdiri dari Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku kerja Pegawai.

#### **1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)**

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksana tugas jabatan oleh seorang PNS. Rencana dan target kerja tersebut



disusun setiap awal tahun oleh pegawai dan harus disetujui oleh atasan langsung/pejabat penilainya. Sanksi bagi pegawai yang telah menyusun SKP/tidak menyusun serta pencapaian dari target SKP diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2011 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP meliputi beberapa aspek yakni kuantitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun. Meliputi aspek kuantitas, aspek kualitas, aspek waktu dan aspek biaya.

## 2. Perilaku Kerja Pegawai

Prestasi kerja pegawai selain dengan SKP juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan.

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. penilaian SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian SKP membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan target yang telah ditentukan sedangkan penilaian perilaku dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Adapun sistematika dari penilaian kinerja pegawai dijelaskan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011 dilaksanakan oleh pejabat penilai yaitu Pejabat pembina kepegawaian sebagai pejabat penilai dan atau atasan pejabat penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing.

Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan 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

Hasil penilaian prestasi kerja pegawai diberikan secara langsung oleh pejabat penilai kepada PNS yang dinilai.

#### **A.4 Pegawai Negeri Sipil**

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ada terminologi Pegawai Apartaur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Negeri Sipil adalah bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN). Pegawai Negeri Sipil menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Hal ini juga termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Sebagai Aparatur Sipil Negara PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Sebagai ASN semua pegawai memiliki jabatan yang masing-masing terdiri dari Jabatan Administrator, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Dimana kesemua PNS mempunyai kewajiban untuk membuat Sasaran Kerja Pegawai. Kontrak kerja selama setahun antara PNS dengan atasan langsungnya.

Kedudukan dan peran PNS adalah penting dan menentukan, karena PNS merupakan aparatur pelaksana pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan kelancaran pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional ditentukan oleh kualitas dan kinerja PNS.



## **B. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Data yang digunakan dari penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang diperoleh dari pengamatan langsung dan wawancara mendalam (*deep interview*). Wawancara mendalam dilakukan dengan pengelola kepegawaian yaitu Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan yang merupakan instansi yang secara langsung melakukan pembinaan terhadap penyusunan SKP dan Penilaian Prestasi Kerja dan sebagai user/ pengguna hasil produknya. Sebagai key information adalah Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai. Dan sebagai informasi tambahan diperoleh dari para analis kepegawaian di BKPP Kota Magelang.

Adapun data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber lain. Antara lain dokumen Sasaran Kerja Pegawai dan Penilaian Prestasi Kerja dari para pegawai Pemerintah Kota Magelang. Selain itu juga sumber informasi lain diperoleh dari buku, jurnal, internet dan lain sebagainya.

Teknik analisis data menggunakan analisis kualitatif yaitu menggunakan kata-kata yang disusun dalam teks dan tidak menggunakan perhitungan matematis sebagai alat bantu.

## **C. PEMBAHASAN**

Penilaian kinerja pegawai negeri tidak lagi mendasar pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3) yang hanya digunakan untuk mengukur perilaku pegawai. Kelemahan dari penilaian DP3 antara lain bahwa bahwa penilaian terjebak pada proses formalitas, tidak efektif dan tidak optimal pada produktivitas kerja, tidak dapat digunakan dalam pengukuran keberhasilan pekerjaan, tidak dikomunikasikan secara terbuka, tidak ada target dan hanya sekedar menilai dan sebagai legalitas.

Untuk meningkatkan profesionalitas pegawai maka pemerintah menyusun peraturan penilaian yang baru. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa pemerintah telah menyusun manajemen ASN yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang



profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai. Dimana kedua unsur tersebut yang dijadikan dasar dalam penilaian prestasi kerja pegawai.

#### 1. Sasaran Kerja Pegawai

Pemerintah Kota Magelang melalui BKPP Kota Magelang telah menyelenggarakan Bimbingan Teknis penyusunan Sasaran Kerja Pegawai sampai dengan Penilaian Prestasi kerja Pegawai yang di mulaisejak tahun 2013. Sasaran bimbingan teknis adalah para Kepala Organisasi Perangkat Daerah, Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Pemangku Jabatan Fungsional dan jabatan pelaksana. Yang selanjutnya dari masing-masing peserta untuk menularkan ilmunya kepada rekan sejawatnya di OPD nya masing-masing. Hal ini bertujuan untuk membekali PNS kota Magelang dalam mengaplikasikan aturan yang baru. Tidak hanya PNS saja yang wajib menyusun SKP baik CPNS pun wajib menyusun SKP.

Selain itu, BKPP Kota Magelang juga memberikan konsultasi penyusunan SKP dan Penilaian Prestasi Kerja juga memeriksa target SKP yang telah ditentukan. Secara garis besar bahwa PNS telah menyusun SKP sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. Sesuai dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Pemerintah Kota Magelang mulai menerapkan penyusunan SKP pada Januari 2014 secara manual. Selanjutnya pada tahun 2015 mulai diterapkan penggunaan aplikasi SKP Online akan tetapi penilaian prestasi kerja secara online baru dimulai pada Desember 2016. Dan mulai tahun 2017 secara serentak PNS Kota Magelang telah menerapkan baik penyusunan SKP maupun penilaian prestasi kerja secara online.

Penyusunan SKP di lingkungan Pemerintah Kota Magelang belum semua mendasarkan pada Rencana Kerja Tahunan. Hal ini karena belum

dilaksanakannya SKP yang mengacu pada Pedoman Penusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai (Pedoman PSTKSKP). Sementara sesuai dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai bahwa setiap instansi pemerintah menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sasaran kerja pegawai sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan serta kebutuhan tugas dan fungsi masing-masing jabatan.

Pedoman PSTKSKP digunakan sebagai pedoman bagi setiap instansi pemerintah dalam penyusunan standar teknis kegiatan sasaran kerja pegawai pada lingkungan unit kerja masing-masing dan mempermudah Pegawai Negeri dalam menyusun kegiatan tugas jabatan dalam sasaran kerja pegawai. Manfaat PSTKSKP adalah memudahkan PNS menyusun SKP sesuai dengan kegiatan tugas jabatan, sebagai pedoman pegawai untuk menentukan prioritas kegiatan dalam penyusunan SKP yang diselaraskan dengan SKP atasan langsung dan memudahkan penilaian prestasi kerja PNS setiap tahunnya. Pemerintah Kota Magelang melalui instansi-instansinya baru menyusun STKSKP pada tahun 2018 ini dan baru akan digunakan untuk penyusunan SKP tahun 2019.

Dengan belum adanya PSTKSKP maka penyusunan SKP belum berdasarkan pada pedoman standar teknis kegiatan. Sehingga masih ditemukan adanya SKP PNS Kota Magelang yang belum sesuai dengan jabatan yang diampunya. Karena apabila sesuai dengan aturan STKSKP ada proses validasi ulang sehingga SKP yang disusun sesuai dengan peraturan yang berlaku dan sesuai dengan jabatannya masing-masing.

## 2. Penilaian Prilaku

Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan. Dalam penilaian perilaku masih ada pandangan bahwa penilaian sifatnya hanya formalitas, sehingga belum sepenuhnya menggunakan aspek-aspek yang terdapat dalam penilaian perilaku. Misalnya, untuk penilaian kedisiplinan, bukti pendukung



absensi *finger print* belum dijadikan dasar untuk menilai kedisiplinan. Menilai perilaku kerja pegawai tidak ubahnya sama dengan mengisi penilaian di DP3. Penilaian perilaku masih didasarkan pada penilaian rata-rata pegawai yang mengacu pada tahun sebelumnya. Berada di nilai rata-rata tidak terlalu buruk dan terlalu baik. Apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka nilainya masih dengan pola yang sama. Sehingga unsur subyektivitas masih melekat dalam penilaian perilaku kerja pegawai.

Penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan dengan menggabungkan antara penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja, masing-masing mempunyai bobot 60 % untuk nilai unsur SKP dan perilaku kerja sebesar 40 %. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja PNS, yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan organisasi. Tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS. Parameter yang digunakan untuk memperoleh obyektivitas dalam penilaian prestasi kerja adalah berupa hasil kerja yang nyata dan terukur sehingga subyektivitas penilaian dapat diminimalisir.

Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier PNS kota Magelang yang berkaitan dengan :

a. Bidang Pekerjaan

Dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas SDM PNS serta kegiatan perancangan pekerjaan PNS dalam organisasi.

b. Bidang Pengangkatan dan Penempatan

Dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan PNS dalam jabatan sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya.

c. Bidang Pengembangan

Sebagai dasar pertimbangan pengembangan karier dan pengembangan kemampuan serta keterampilan PNS yang berkaitan dengan pola karier dan program pendidikan dan pelatihan dalam organisasi.



d. Bidang Penghargaan

Sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, tunjangan prestasi kerja, promosi atau kompensasi dan lain-lain.

e. Bidang Disiplin

Sebagai dasar peningkatan kinerja PNS dan kewajiban pegawai mematuhi peraturan perundang-undangan tentang disiplin PNS.

Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara PNS dengan Pejabat Penilai. Penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seorang PNS. Sedangkan penilaian ini dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam setahun. Penilaian dari awal Januari sampai dengan akhir Desember.

Hasil kerja yang dicapai oleh PNS Pemerintah Kota Magelang sesuai dengan sasaran kerja pegawai (terdiri dari rencana kerja dan target) dan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan kerja (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan.

Penilaian prestasi kerja di lingkungan Pemerintah Kota Magelang dilakukan berdasarkan prinsip :

1. Obyektif

Penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subyektif pribadi dari pejabat penilai.

2. Terukur

Penilaian prestasi kerja yang 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 dengan PNS yang dinilai.

5. Transparan

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

Akan tetapi, meskipun telah diterapkan regulasi baru dengan PP Nomor 46 Tahun 2011, penerapan penilaian prestasi kerja di lingkungan Pemerintah Kota Magelang belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku, hal ini karena:

1. Cara penilaian DP3 yang subyektif masih terbawa dalam penilaian SKP. Adanya pandangan bahwa SKP hanya sekedar formalitas seperti yang terjadi pada DP3. Misalnya pada penilaian kualitas mutu kinerja seharusnya dinilai dari hasil kerja yang dicapai, namun ada nilai yang diberikan atas dasar menduga-duga. Misalnya kualitas mutu diberikan rata-rata nilai 85 untuk semua hasil kerja. Cara penilaian seperti ini sudah tidak lagi diberlakukan karena tujuan adanya penilaian kinerja pegawai adalah agar nilai yang diberikan pada PNS yang dinilai adalah betul-betul nilai dari hasil kerja PNS yang bersangkutan mengingat penilaian prestasi kerja harus bisa diukur dan obyektif atau dapat dipertanggungjawabkan.
2. Adanya pemahaman tentang target jumlah beban kerja yang salah. Masih ada pegawai yang beranggapan bahwa jumlah beban kerja atau rincian tugas harus banyak untuk mendapat nilai yang tinggi. Sehingga PNS mencantumkan rincian pekerjaan yang banyak dan menghindari rincian tugas yang sedikit. Seharusnya dipahami bahwa bukan banyaknya jumlah rincian tugas yang menentukan tingginya atau tidaknya nilai prestasi kerja akan tetapi relisasi dan kualitas yang dicapai yang berpengaruh pada penilaian akhir capaian kinerja. Sebab setiap nilai tetap dibagi dengan jumlah tugas kerja yang dikerjakan untuk menjadi nilai rata-rata capaian kinerja.
3. Dalam melakukan penilaian belum dilakukan cek/ bukti fisik apakah ada kesesuaian antara target dengan realisasi. Selama ini masih ada kecenderungan mengisi realisasi kerja dengan realisasi berupa perkiraan bukan berdasar pada fakta. Hal ini karena belum ada monitoring capaian secara bulanan.

Penilaian prestasi kerja diprediksi mampu untuk memberikan penilaian secara komprehensif dan memiliki ukuran yang jelas. Akan tetapi penilaian prestasi kerja masih terkendala pada beberapa hambatan. Potensi hambatan dalam implementasi penilaian prestasi kerja dengan SKP dan perilaku kerja antara lain dalam bidang pekerjaan yaitu masih terdapat ketidaksesuaian antara PNS yang seharusnya mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan jabatannya namun karena kurangnya pegawai yang tersedia sehingga PNS tersebut melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, penetapan nama jabatan pelaksana di lingkungan Pemerintah Kota Magelang tergolong masih baru mulai dilaksanakan awal tahun 2018 sehingga masih dalam tahap penyesuaian dengan jabatan baru. Hal ini juga dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam proses seleksi dan penempatan PNS dalam jabatan sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya.

Di samping itu, dalam penilaian prestasi kerja, Pejabat Penilai belum ada yang memberikan rekomendasi kepada pegawai yang dinilai berkaitan dengan kompetensi pelaksanaan uraian tugas pada SKP dan perilaku kerjanya. Sementara kolom rekomendasi disediakan sebagai *feedback* atasan terhadap bawahannya.

## **D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **D.1 Kesimpulan**

Penilaian prestasi kerja pegawai bahwa dalam penerapannya belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku. Adanya kecenderungan Penilai memberikan nilai rata-rata kepada pegawai berupa nilai yang tidak terlalu buruk dan terlalu baik. Selain itu masih ada yang menggunakan cara penilaian dengan memberikan penilaian atas dasar subyektivitas dengan menduga-duga atau dengan pola nilai yang sama dari tahun sebelumnya bukan berdasar pada capaian dari hasil kerja PNS.

### **D.2 Saran**

1. Perlunya standar kinerja jabatan dalam upaya penyusunan Standar Teknis Kegiatan SKP untuk mengurangi subyektivitas dalam penilaian prestasi kerja pegawai.



2. Perlunya PNS membuat target kerja tidak hanya tahunan akan tetapi secara harian maupun bulanan untuk mempermudah melihat capaian kinerja selama setahun sehingga atasan/ penilai dapat melakukan penilaian prestasi kerja sesuai dengan kinerja pegawai dan hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan serta dapat digunakan untuk sarana perbaikan peningkatan kualitas kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 2006. *Performance Management: Key Strategis and Practical Guidelines* (3<sup>th</sup>ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Gibson, James I. Rt al, (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I, terjemahan Djarkosih*. Jakarta: Erlangga.
- Handaka, T, 2001. *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPSE.
- Mangkunegara, A. Prabu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, A, 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Noe, R.A. 2010. *Human Resource Management* (11<sup>th</sup>ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rivai, Veithzal, ahmad Fauzi, Moh. Basri, Ella Jauvani Sagala, Silviana Murni, 2011. *Performance Appraisal (Sistem Yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)* Edisi Kedua, Cet.4. Jakarta: PR. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Solichin, Abdul Wahab, 2008. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara Edisi Kedua*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibawa, Samudra, dkk. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada