

ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN KEBIJAKAN PENILAIAN PRESTASI KERJA BERBASIS SKP (SASARAN KERJA PEGAWAI)

Tajeri

Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muara Teweh

Abstract

This study aims to determine the performance of employees before implementing the SKP-based work performance appraisal policy (Employee Work Target) at the Muara Teweh City Regional Secretariat, how is the employee performance after implementing the SKP-based work performance appraisal policy (Employee Work Target) at the Regional Secretariat of Muara Teweh City is there a difference in the performance of the PNS of the Regional Secretariat of the City of Muara Teweh before and after the policy of implementing the SKP-based PNS work performance assessment. This research method using this research is descriptive quantitative research, data obtained from a sample of the study population were analyzed according to statistical methods. The results of data collection are obtained. Given the reference value sig (2-tailed) in the above table display, the t value is 11.375 with sig 0.000 because sig <0.005, it can be concluded that H0 is rejected, meaning that the average respondent's answer before and after SKP is not the same (different), while H1 was accepted because the results of respondents' answers before and after the SKP were not the same. The research results concluded. There are differences in employee performance before and after the implementation of the SKP-based employee performance appraisal policy at the Regional Secretariat of Muara Teweh City.

Keywords: Employee performance, job performance, employee work targets

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk bagaimana kinerja pegawai sebelum penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh, bagaimana kinerja pegawai setelah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh dan apakah ada perbedaan kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh sebelum dan sesudah kebijakan penerapan penilaian prestasi kerja PNS berbasis SKP. Metode penelitian ini menggunakan penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik. Hasil pengumpulan data diperoleh Mengingat nilai rujukan sig (2-tailed) pada tampilan tabel diatas diperoleh Nilai t hitung sebesar 11,375 dengan sig 0,000 karena sig <0,005 maka dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak, artinya rata-rata jawaban responden sebelum dan sesudah SKP adalah tidak sama (berbeda), sedangkan H1 diterima karena hasil jawaban responden sebelum dan sesudah SKP tidak sama. Hasil peneltian menyimpulkan. Terdapat perbedaan kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.

Kata Kunci : *Kinerja pegawai, Prestasi kerja, Sasaran kerja pegawai*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pegawai Negeri Sipil (PNS) idealnya merupakan pelayan masyarakat dalam menjalani dan memenuhi kebutuhan sehari-hari. Tujuan akhir dari para PNS tentunya tak lain ialah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, kenyataannya saat ini masih banyak praktik PNS bolos kerja, bermain saat jam kerja, sampai melakukan tindakan tidak terpuji lainnya. Pastinya, semua tindakan ini tak ada satu pun yang bermanfaat bagi rakyat.

Tak hanya rakyat, pemerintah pun ternyata mulai gerah pada tindakan para pegawainya yang

tidak produktif. Melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB), pemerintah mengultimaturnya para PNS malas atau tidak kompeten bisa turun jabatan atau bahkan pensiun dini.

Salah satu upaya pemerintah dalam untuk melakukan pembinaan Pegawai Negeri Sipil adalah diberlakukannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan mewujudkan

pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh merupakan unsur Pemerintah Daerah Kota Muara Teweh yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan berkedudukan di bawah serta bertanggungjawab kepada Bupati. Salah satu fungsi Sekretariat Daerah menurut Peraturan Bupati Muara Teweh Nomor 56 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi,

Serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Muara Teweh adalah pelayanan administratif dan pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada instansi daerah termasuk di dalamnya pembinaan ASN/PNS pada lingkup Sekretariat Daerah itu sendiri.

Tujuan penilaian prestasi kerja PNS dengan SKP adalah untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil;

Pegawai negeri sipil sebagai abdi negara mengemban tanggung jawab yang besar demi kelancaran pembangunan bangsa. Untuk menghasilkan pegawai yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab seperti yang diamanatkan oleh undang-undang diperlukan adanya pembinaan PNS. Sebagai langkah awal dalam melakukan pembinaan diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja PNS. Penilaian ini nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pembinaan PNS, antara lain dalam hal mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Se jauh ini, untuk menilai kinerja seorang pegawai negeri sipil dibuat dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil ini sebelum diterapkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih dikenal dengan DP3 PNS dan selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979.

Pada kenyataannya, DP3 PNS yang notabene adalah daftar penilaian yang dalam penilaiannya menggunakan azas tertutup sering dipertanyakan objektivitasnya, karena penilaiannya yang bersifat rahasia dan si penilai mempunyai otoritas yang mutlak dalam menilai kinerja seseorang. Dengan penilaian yang bersifat rahasia tersebut, mungkin saja pegawai yang dinilai kurang puas terhadap hasil penilaian karena tidak adanya indikator yang digunakan secara jelas. Untuk kondisi saat ini, ada banyak hal yang membuat DP3 tidak sesuai untuk dilaksanakan dalam menilai kinerja PNS.

Salah satunya adalah DP3 cenderung menilai kinerja PNS hanya dari sudut pandang si penilai bukan atas dasar prestasi kerja. Dalam melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode daftar DP3 ini, kadang-kadang terjadi penyimpangan yang biasanya dilakukan oleh penilai seperti :

1. *The halo effect* merupakan kesan sesaat yang dapat menyesalkan dalam memberikan penilaian.
2. *The error of central tendency* merupakan kecenderungan untuk membuat penilaian rata-rata.
3. *The leniency and swictness biases*, terjadi apabila standar penilaiannya sendiri tidak jelas.
4. *Personal prejudice* merupakan ketidaksenangan penilai terhadap seseorang yang dapat mempengaruhi penilaian.

Secara garis besar, DP3 tidak dapat digunakan dalam menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Hal ini disebabkan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan metode DP3 tidak didasarkan pada target tertentu. Karena pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada suatu target tertentu, maka proses penilaian cenderung bersifat subyektif. Dalam hal atasan langsung pun sebagai pejabat penilai, ia hanya sekedar menilai dan belum tentu memberi klarifikasi dari hasil penilaian serta tindak lanjut penilaian terhadap pegawai yang dinilai.

Melihat banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem penilaian PNS dalam bentuk DP3 tersebut, sekaligus sebagai pengejawantahan pasal 12 dan pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999, maka pemerintah mencoba membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja PNS yaitu dengan menggunakan pendekatan metode Penilaian Prestasi Kerja. Pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian mengamanatkan bahwa tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat.

Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun

2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. 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 No. 46 Tahun 2011).

Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60% dan Perilaku Kerja sebesar 40%. Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan.

Secara umum, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu :

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur :
 - a. *Kuantitas* merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - b. *Kualitas* merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - c. *Waktu* merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - d. *Biaya* merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.
2. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi:
 - a. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
 - b. Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
 - c. Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada

kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

- d. Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- e. Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
- f. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Disamping melakukan Kegiatan Tugas Jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi pokoknya, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatannya, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. Tugas tambahan pada dasarnya merupakan kegiatan pendukung tugas pokok yang dibebankan kepada pegawai untuk dilaksanakan.

Seorang PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan/ pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatannya, maka hasilnya dapat dinilai sebagai bagian dari SKP (sasaran kerja pegawai). Dalam Penjelasan PP Nomor 46 Tahun 2011 Pasal (10) yang dimaksud dengan tugas tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam SKP yang telah ditetapkan. Selain tugas tambahan, PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP (sasaran kerja pegawai). Pengertian kreativitas di sini maksudnya adalah kemampuan individu atau organisasi untuk menciptakan sesuatu yang baru dan mempunyai nilai manfaat bagi keberlangsungan organisasi.

Secara umum, penilaian dengan menggunakan metode SKP jika dilihat dari sistem penilaiannya akan lebih efektif dibandingkan metode DP3. Target yang akan dicapai secara jelas menggambarkan betapa SKP merupakan penilaian yang benar-benar didasarkan pada prestasi / kemampuan individu untuk mencapai tujuan organisasi sesuai kompetensi yang dimilikinya. Persoalannya adalah sudahkah setiap instansi pemerintah mensosialisasikan yang namanya SKP tersebut? Kiranya hal itu menjadi pertanyaan yang harus digaris bawahi supaya ketika saat diimplementasikan pada awal Tahun 2014

mendatang setiap PNS sudah mengerti dan tidak merasa asing terhadap apa yang disebut dengan SKP

SKP yang telah disetujui dan ditetapkan menjadi dasar penilaian bagi pejabat penilai. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Penilaian SKP paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan waktu, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Apabila kegiatan tugas jabatan didukung oleh anggaran maka penilaian SKP meliputi pula aspek biaya.

Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Apabila realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP dapat lebih dari 100 (seratus). Jika SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor diluar kemampuan individu PNS maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.

Apabila PNS melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan; dan/atau menunjukkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan maka hasil penilaian menjadi bagian dari penilaian capaian SKP.

Penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Pejabat penilai dalam melakukan penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 sistem penilaian prestasi kerja PNS dengan basis SKP ini mulai diberlakukan pada tanggal 1 Januari 2014.

Penilaian prestasi dengan basis SKP yang berlaku saat sangat jauh berbeda dengan sistem penilaian PNS berbassis DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 hanya unsur perilaku tanpa menilai unsur-unsur

kinerja, unsur-unsur tersebut yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Pengukuran prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia menurut PP Nomor 10 Tahun 1979 dilakukan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). DP3 merupakan sarana untuk mengukur kinerja pegawai, akan tetapi standar evaluasi ini menimbulkan per

smasalahan. Permasalahan tersebut dikarenakan standar penilaian yang digunakan kurang mengakomodasi variasi-variasi bidang tugas pokok dan fungsi pegawai. Sehingga menyebabkan penilaian kinerja tidak valid, tidak reliabel, serta penuh dengan *halo error*, dan *leniency error*.

DP3 dinilai tidak dapat mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan DP3 tidak didasarkan pada target *goal* (kinerja standar/harapan) tertentu.

Melihat paparan diatas maka dalam rangka reformasi birokrasi pemerintah telah mengeluarkan penyempurnaan PP No 10 Tahun 1979 dan menggantinya dengan PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi

Penilaian prestasi kerja dengan SKP mulai diberlakukan secara serentak mulai 1 Januari 2014. Dengan diberlakukannya sistem penilaian prestasi kerja yang baru, maka semua instansi pemerintah pada tanggal tersebut harus menilai prestasi kerja pegawainya dengan SKP. Salah satu instansi pemerintah yang mengimplementasikan kebijakan tersebut Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.

Salah satu data yang menjadi indikator dari kinerja pegawai adalah data harian absen apel pagi pegawai selama 3 bulan berturut-turut di Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh. Apel pagi merupakan salah satu indikator dari kesiapan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Dari data tersebut terlihat bahwa masih banyak pegawai yang belum bisa masuk kerja tepat waktu atau bahkan mangkir tidak memenuhi kewajibannya untuk hadir di tempat kerja.

(Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh ?

3. Apakah ada perbedaan kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh sebelum dan sesudah kebijakan penerapan penilaian prestasi kerja PNS berbassis SKP?

Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja pegawai sebelum penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbassis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh ?
2. Bagaimana kinerja pegawai setelah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbassis SKP

Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang sudah dirumuskan, maka dapat diperoleh tujuan penelitian adalah untuk :

1. Mengetahui kinerja pegawai sebelum penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.

2. Mengetahui kinerja pegawai setelah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.
3. Untuk mengetahui perbedaan kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh sebelum dan sesudah kebijakan penerapan penilaian prestasi kerja PNS berbasis SKP.

STUDI LITERATUR

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi apabila dilihat secara sepiintas terdiri dari dua unsur yang ada didalamnya, yaitu adanya sekelompok manusia yang melakukan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan dan adanya unsur-unsur lain yang digunakan oleh manusia untuk merealisasikan tujuan tadi

Unsur pertama dikenal dengan sumber daya manusia, sedangkan unsur kedua dikenal dengan sumber daya bukan manusia yang bisa berupa mesin-mesin, uang, peralatan dan sebagainya. Kedua unsur tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, sumber daya manusia tidak dapat berbuat banyak tanpa adanya sumber daya bukan manusia, begitu juga sebaliknya unsur sumber daya bukan manusia tidak akan berarti apa-apa jika tidak diberdayakan oleh manusia

Mengingat begitu pentingnya sumber daya manusia, maka pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat strategis dalam suatu organisasi dalam hal ini manajemen sumber daya manusia (MSDM) perlu dikelola secara baik dan terencana oleh organisasi

Ada banyak pengertian MSDM menurut para ahli, dari beberapa sumber yang didapat pengertian MSDM adalah sebagai berikut :

Hasibuan (2009) mendefinisikan : “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Harianja (2009) mendefinisikan : “SDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungan terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan social dapat dipertanggungjawabkan”.

Sedangkan Umar (2010) mendefinisikan : “MSDM sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

B. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Sulistiyani (2009) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Hasibuan (2009) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Nawawi (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat material maupun non material.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian prestasi kerja dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu :

3. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur :
 - e. Kuantitas
Merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - f. Kualitas
Merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - g. Waktu
Merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - h. Biaya
Merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.
4. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan

oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi:

- g. **Orientasi pelayanan**
Merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- h. **Integritas**
Merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- i. **Komitmen**
Merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- j. **Disiplin**
Merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- k. **Kerja sama**
Merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
- l. **Kepemimpinan**
Merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2009), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Kesetiaan**
Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi.
2. **Prestasi Kerja**
Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.
3. **Kedisiplinan**

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.

4. **Kreativitas**
Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. **Kerja Sama**
Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
6. **Kecakapan**
Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
7. **Tanggung Jawab**
Kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

C. **Penilaian Kinerja**

Prestasi kerja menurut Mangkuprawira (2009) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan instansi dalam mengevaluasi kinerja seseorang yang meliputi dimensi kinerja pegawai dan akuntabilitas. Padawaktu yang sama para pegawai membutuhkan umpan balik tentang kinerjamereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan.

Penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2009) merupakan evaluasi terhadap perilaku prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh seorang atasan yang kemudian dapat digunakan untuk menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu kegiatan mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai yang diperlukan sebagai dasar dalam pemberian promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan. Selain itu penilaian prestasi kerja juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijaksanaan mengenai perbaikan dan peningkatan kemampuan kerja pegawai yang nanti pada akhirnya dapat merangsang peningkatan prestasi kerja.

1. **Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja selain berguna untuk instansi juga harus bermanfaat bagi pegawai. Menurut Brotoharsojo (2013) pada hakekatnya tujuan penilaian prestasi kerja dimodifikasi menjadi dua, yaitu untuk kepentingan administrasi personalia serta

pengembangan diri pegawai, dengan perincian sebagai berikut :

a. Penilaian prestasi kerja pegawai untuk tujuan administrasi personalia, karena hasil penilaian prestasi kerja akan menjadi dasar untuk :

- 1) Penetapan naik atau turunnya penghasilan pegawai
- 2) Penetapan kepesertaan pelatihan pegawai
- 3) Penetapan jenjang karier jabatan pegawai dalam wujudnya sebagai promosi, rotasi atau demosi jabatan
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja dan produktivitas organisasi dan unit kerja pada umumnya serta individu-individu pegawai dalam setiap jabatan mereka khususnya.

b. Penilaian prestasi kerja pegawai untuk tujuan pengembangan diri pegawai, adalah meliputi :

- 1) Sebagai dasar untuk mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai sehingga dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam melibatkan pegawai dalam program-program pengembangan pegawai. Berdasarkan data tersebut seorang atasan bersama-sama dengan konselor karier (*career counsellor*) dapat membantu mencari jalan bagi upaya peningkatan aspek-aspek yang lemah dari diri seorang pegawai melalui proses pembimbingan.
- 2) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja serta meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui proses supervisi atau bimbingan oleh para atasannya secara periodik.
- 3) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai dalam mengamati perilaku kerja pegawai secara keseluruhan sehingga diketahui minat-minat, kemampuan-kemampuan serta kebutuhan-kebutuhan pegawai.

2. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode atau teknik penilaian kerja pegawai dapat menggunakan berbagai pendekatan. Dalam prakteknya tidak ada satu pun teknik yang paling sempurna, pasti ada keunggulan dan kelemahannya. Menurut Mangkuprawira (2009), metode penilaian kinerja meliputi :

a. Metode Berorientasi Masa Lalu

1) Skala Penilaian.

Penilaian kinerja ini sarat evaluasi subjektif atas kinerja

individual dengan skala terendah sampai tertinggi. Penilaian banyak didasarkan pada opini penilai dan pada banyak kasus kriteria tidak langsung terkait pada kinerja pekerjaan yang dievaluasi, misalnya dalam segi kehandalan, inisiatif, output keseluruhan, sikap kerja, kualitas kerja, dan sebagainya.

Metode ini dinilai murah untuk mengembangkan dan mengelola dimana penilai membutuhkan pelatihan yang sedikit, waktu yang relatif singkat dalam mengisi formulir dan dapat diterapkan untuk banyak pegawai. Kelemahan metode ini antara lain terdapatnya bias penilai yaitu adanya unsur subjektifitas dan kriteria spesifik, besar kemungkinan dihilangkan untuk membuat formulir yang dapat diaplikasikan untuk berbagai jenis pekerjaan.

2) Daftar Periksa.

Penilaian kinerja ini mensyaratkan penilai untuk menyeleksi kata-kata atau pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik pegawai. Metode ini dibuat sedemikian rupa dengan memberikan bobot tertentu pada setiap item yang terkait dengan derajat kepentingan dari item tersebut. Keunggulan metode ini adalah murah, meringankan keruwetan administrasi, pelatihan bagi penilai berkurang dan terstandarisasi.

Kelemahannya meliputi bias dari penilai dalam bentuk halo effect, penggunaan kriteria personaliti sebagai pengganti kriteria kinerja, kesalahan penafsiran terhadap item, dan penggunaan bobot yang kurang sesuai.

3) Metode Pilihan yang dibuat.

Penilaian kinerja ini mensyaratkan penilai untuk memilih pernyataan paling umum dalam setiap pasangan pernyataan tentang pegawai yang dinilai. Keunggulan metode ini adalah mengurangi bias penilai karena beberapa pegawai harus dinilai seperti mulai dari posisi puncak sampai

yang terbawah, mudah dikelola, dan cocok untuk pekerjaan yang beragam.

Namun disisi lain, walaupun praktis dan mudah distandarisasi, pernyataan umum mungkin tidak spesifik terkait dengan pekerjaan. Jadi, metode ini memiliki keterbatasan manfaat dalam membantu pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.

4) Metode Kejadian Kritis.

Penilaian kinerja ini mensyaratkan penilai untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan perilaku bagus dan buruk yang terkait dengan kinerja pekerjaan. Metode ini bermanfaat untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dan mengurangi bias jika penilai mencatat kejadian-kejadian dalam keseluruhan periode.

5) Metode Catatan Prestasi.

Penilaian kinerja yang sangat dekat dengan metode kejadian kritis yang digunakan utamanya oleh kalangan profesional. Informasi biasanya digunakan untuk mengembangkan laporan tahunan yang berisi rincian tentang sumbangan para profesional sepanjang tahun. Penafsiran tentang setiap item bisa jadi subjektif dan bias karena mereka cenderung hanya melihat kebaikan seseorang saja.

b. Metode Berorientasi Masa Depan

1) Penilaian Diri.

Penilaian kinerja yang bertujuan untuk pengembangan diri pegawai. Pegawai akan menjadi sangat toleran atau sangat kritis terhadap kinerjanya.

2) Pengelolaan Berdasarkan Tujuan.

Penilaian kinerja dimana pegawai memperoleh hak untuk terlibat dalam merumuskan tujuan dan harapannya. Tujuan secara objektif dapat diukur dan bersama-sama diakui oleh pegawai dan manajer. Dalam prakteknya, metode ini menghadapi kesulitan yaitu tujuan terkadang amat ambisius atau sempit atau tidakdirumuskan secara partisipatif tetapi dipaksakan

oleh atasan. Hasilnya berupa pegawai yang frustrasi atau terdapatnya dimensi kinerja yang terabaikan.

3) Penilaian Psikologi.

Penilaian kinerja dimana instansi mempekerjakan ahli psikologi industri, baik sebagai pekerja penuh atau paruh waktu (menurut kebutuhan). Penilaian biasanya mengandung wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan penyelia, dan telaah ulang dari evaluasi yang lainnya. Metode ini relatif lambat dan cenderung mahal sehingga biasanya disediakan untuk tingkat eksekutif atau manager muda.

4) Pusat-pusat Penilaian.

Penilaian kinerja yang standar, mengandalkan beragam tipe evaluasi dan penilai ganda. Tipe ini biasanya digunakan untuk para manager yang tampil dengan potensi untuk melakukan pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Penilaian dilakukan melalui wawancara mendalam, tes psikologi, sejarah latar belakang personal, penilaian kelompok oleh pengunjung lain, diskusi kelompok tanpa ada seorang pemimpin, penilaian oleh psikolog dan manager, dan simulasi pekerjaan untuk menilai potensi mereka dimasa depan. Metode ini mahal dan banyak memakan waktu tetapi riset menunjukkan hasil pusat-pusat penilaian memiliki prediksi yang baik tentang kinerja pekerjaan.

3. Syarat-Syarat Penilai

Untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian, karena penetapan penilai ini erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak.

Menurut Hasibuan (2009), penetapan penilai yang *qualified* sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

a. Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan fakta yang ada.

- b. Penilai hendaknya mendaftarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil dan objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas dasar suka atau tidak suka.
- c. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap pegawai yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan.
- d. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- e. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

4. Dasar Penilaian dan Unsur-Unsur yang Dinilai

Dalam penilaian prestasi kerja, penilai menggunakan standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik didalam maupun diluar pekerjaan pegawai. Standar dibedakan atas *tangible standard* dan *intangibile standard*. *Tangible standard* merupakan sasaran yang dapat ditetapkan standarnya, yaitu standar dalam bentuk fisik maupun standar dalam bentuk uang.

Sedangkan *intangibile standard* merupakan sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya, misalnya adalah standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas serta dedikasi pegawai terhadap instansinya.

Dalam proses penilaian prestasi kerja, hal yang tidak kalah penting adalah penetapan unsur-unsur yang akan dinilai. Menurut Hasibuan (2009), unsur prestasi kerja pegawai yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau instansi tidak selalu sama. Tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup hal-hal seperti kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab.

5. Proses Penilaian Prestasi Kerja dan Tata Cara Penilaian

Proses penilaian prestasi kerja adalah suatu langkah dalam mengambil keputusan untuk menentukan penilaian prestasi kerja. Mondy (2010) mengemukakan proses penilaian prestasi kerja meliputi :

- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik dari penilaian.

Mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai secara spesifik dari penilaian prestasi kerja adalah sangat penting karena dengan ini pegawai akan mengetahui apa yang menjadi tujuan dari penilaian prestasi kerja.

- b. Mengetahui pekerjaan yang akan diharapkan.

Setelah mengetahui sasaran spesifik dari penilaian prestasi kerja, pegawai harus mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk itu dapat dibuat uraian pekerjaan. Uraian pekerjaan harus berdasarkan analisis pekerjaan, yang artinya uraian pekerjaan harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan dari jabatan pegawai.

- c. Menguji kerja pegawai.

Setelah menetapkan uraian pekerjaan, pegawai perlu mengetahui hasil kerjanya. Untuk itu ditetapkan kriteria-kriteria dan standarstandar penilaian. Penentuan kriteria tersebut menjabarkan perilaku-perilaku yang menentukan prestasi kerja mempunyai hubungan dengan pekerjaan.

- d. Standar difokuskan pada seberapa baik pekerjaan dilaksanakan.

Standar harus jelas dan dikomunikasikan sehingga penilai dan yang dinilai mengetahui apakah standar telah dicapai. Penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja menggambarkan kekuatan dan kelemahan pegawai. Beberapa kegunaan penilaian prestasi kerja adalah untuk mengetahui hasil kerja, mengevaluasi sesuai standar yang ditetapkan dan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

- e. Mendiskusikan hasil penilaian dengan pegawai.

Setelah dilakukan penilaian, penilai mengadakan diskusi atau wawancara dengan pegawai yang dinilai untuk memberikan informasi hasil penilaian yang dilakukan. Wawancara yang dilakukan hendaknya merupakan komunikasi dua arah antara pegawai dengan penilai.

D. Kebijakan-kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Menurut 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. Prestasi kerja sendiri adalah adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Bahwa tujuan penilaian prestasi kerja PNS dengan SKP adalah untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

METODE PENELITIAN

penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian, dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif yang dapat berupa kata-kata.

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini yaitu :

1. Kuesioner atau angket
Pengertian metode angket menurut Arikunto (2010) "Angket adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui". Sedangkan menurut Sugiyono (2013) "Angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab".

Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung yang tertutup karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil;

Kebaikan metode angket :

- a. Menghemat waktu, maksudnya dengan waktu yang singkat dapat memperoleh data;
- b. Menghemat biaya, karena tidak memerlukan banyak peralatan;
- c. Menghemat tenaga.

Kelemahan metode angket :

- a. Ada kemungkinan dalam memberikan jawaban atas pertanyaan yang diampaikan adalah tidak jujur;
- b. Apabila pertanyaan kurang jelas dapat mengakibatkan jawaban bermacam-macam.

Langkah-langkah pelaksanaan angket adalah sebagai berikut :

- a. Penulis membuat daftar pertanyaan;
- b. Setelah itu diberikan kepada reponden;
- c. Setelah selesai dijawab segera disusun untuk diolah sesuai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, kemudian disajikan dalam laporan penelitian.

2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2010) "Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapot, agenda dan sebagainya."

Metode dokumentasi ini dimaksudkan untuk memperoleh data berdasarkan sumber data yang ada di Setda Kota Muara Teweh, yaitu berupa :

- a. Profil Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh
- b. Struktur organisasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tanggapan responden indikator Sasaran Kerja Pegawai sesudah SKP diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sesudah SKP sebesar 38,45. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor

tinggi. Kondisi ini memberi kesan bahwa kinerja pegawai sesudah SKP dalam kondisi tinggi dalam persepsi responden.

Sub indikator kuantitas pernyataan pertama "Saya dapat mencapai jumlah atau banyaknya hasil kerja yang telah ditetapkan"

menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 26 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 17 responden, dengan indeks 42,40. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden memberikan respon tinggi sedang terkait jumlah pekerjaan yang dihasilkannya.

Sub indikator kuantitas pernyataan kedua “Jumlah hasil kerja saya lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja saya” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 26 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 16 responden, dengan indeks 41,40. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden memberikan respon tinggi terhadap perbandingan jumlah hasil kerja dengan rekan kerjanya.

Sub Indikator Kualitas pernyataan ketiga “Saya dapat mencapai ukuran mutu setiap hasil kerja yang telah ditetapkan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 22 responden, dan tanggapan Sangat Setuju (Skor 4) sebanyak 16 responden, dengan indeks 42,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden memberikan respon tinggi terhadap kualitas hasil pekerjaan.

Indikator Kualitas pernyataan keempat “Saya berusaha menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 16 responden, dan tanggapan Sangat Setuju (Skor 5) sebanyak 16 responden dengan indeks 42,40. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden memberikan respon tinggi terhadap usaha responden dalam menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya.

Sub Indikator Waktu pernyataan kelima “Jangka waktu yang telah ditetapkan cukup untuk menyelesaikan pekerjaan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 16 responden, dengan indeks 40,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden memberikan respon tinggi terhadap jangka waktu menyelesaikan pekerjaan.

Sub Indikator Waktu pernyataan keenam “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang lain” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 18 responden, dan

tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 15 responden, dengan indeks 36,20. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden memberikan respon tinggi terhadap kemampuan responden menyelesaikan pekerjaan lebih cepat daripada rekan kerja yang lain.

Tanggapan responden sebagaimana pada indikator Perilaku kerja diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sesudah SKP sebesar 40,97. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor tinggi.

Sub Indikator orientasi pelayanan pernyataan ketujuh “Saya bersikap dan berperilaku baik dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 20 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, dengan indeks 36,40. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden bekerja dengan kinerja tinggi terhadap sikap dan perilaku terhadap pelayanan yang diberikan.

Sub Indikator orientasi pelayanan pernyataan kedelapan “Saya mementingkan kepentingan pelayanan dibandingkan kepentingan pribadi atau yang lainnya” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 23 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 15 responden, dengan indeks 36,00. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden bekerja dengan kinerja tinggi berdasarkan sikap mementingkan pelayanan.

Sub Indikator integritas pernyataan kesembilan “Saya mampu bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 22 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 20 responden, dengan indeks 37,20. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden bekerja dengan kinerja tinggi berdasarkan kemampuan bertindak sesuai norma dan etika.

Sub Indikator integritas pernyataan kesepuluh “Saya selalu berusaha bertindak sesuai norma dan etika” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 18 responden, dengan indeks 36,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden tinggi berdasarkan usahanya untuk bertindak sesuai norma dan etika.

Sub Indikator komitmen pernyataan kesebelas “Saya mau dan mampu menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 18 responden, dan tanggapan Tidak Setuju (Skor 4) sebanyak 17 responden, dengan indeks 35,20. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden tinggi terkait kemauan dan kemampuan menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Sub Indikator komitmen pernyataan keduabelas “Dalam berorganisasi saya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 21 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 14 responden, dengan indeks 36,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden tinggi terkait mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

Sub Indikator disiplin pernyataan ketigabelas “Saya sanggup untuk mentaati kewajiban yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 21 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 13 responden, dengan indeks 37,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden tinggi terkait kesanggupan untuk mentaati kewajiban yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

Sub Indikator disiplin pernyataan keempatbelas “Saya sanggup untuk menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 16 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 16 responden, dengan indeks 38,00.

Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden tinggi terkait kesanggupan untuk menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan

Sub Indikator kerjasama pernyataan kelimabelas “Saya mau dan mampu untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 20 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 20 responden, dengan indeks 37,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden tinggi terkait kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain.

Sub Indikator kerjasama pernyataan keenambelas “Saya mau dan mampu menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 20 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 5) sebanyak 11 responden, dengan indeks 38,20. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden tinggi terkait kemauan dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

4. Perbedaan kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh sebelum dan sesudah kebijakan penerapan penilaian prestasi kerja PNS berbasis SKP

Uji Perbedaan kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Bogor sebelum dan sesudah kebijakan penerapan penilaian prestasi kerja PNS berbasis SKP, setelah dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) diperoleh hasil sebagai berikut:

Hasil Uji Paired Samples Statistics

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	JumlahSebelumSKP	40.7455	55	8.28255	1.11682
	JumlahSesudahSKP	55.9273	55	8.51329	1.14793

Untuk penjelasan sebelum dan sesudah SKP bisa dilihat dalam tabel berikut ini :
Rata-Rata Jawaban Responden

No	Variabel	Mean
1	SebelumSKP	40,74
2	SesudahSKP	55,93

Dari data tersebut menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab sebelum SKP 40,74 sedangkan rata-rata sesudah SKP 55,93. Sedangkan untuk kuat tidaknya hubungan antara sebelum dan sesudah SKP bisa dilihat dari tabel di bawah ini :

Rata-Rata Jawaban Responden

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	JumlahSebelumSKP & JumlahSesudahSKP	55	.306	.023

Untuk penjelasan hubugan antara dua variabel yakni sebelum SKP dan sesudah SKP bisa dilihat pada tabel di bawah ini

Korelasi antara 2 Varibel

No	Variabel	Correlation	Sig
1	Sebelum SKP dan Sesudah SKP	0,306	0,023

Hasil uji menunjukkan bahwa korelasi antara 2 variabel adalah sebesar 0,306 dengan sig sebesar 0,023. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara dua rata-rata sebelum dan sesudah SKP adalah kuat dan signifikan.

a. Hipotesis yang diajukan adalah

1. H_0 : Tidak terdapat perbedaan antara kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.
2. H_1 : Terdapat perbedaan antara kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.

Adapun hasil uji dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

Hasil Uji Paired Samples Test

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	JumlahSebelumSKP - JumlahSesudahSKP	15.18182	9.89779	1.33462	17.85757	-12.50607	11.375	54	.000

Untuk penjelasan hasil uji t untuk paired sampel T Test bisa dilihat dalam tabel di bawah ini
Paired Sample Test

No	Variabel	T	Sig (2 tailed)
1	Sebelum SKP dan Sesudah SKP	11,375	0,000

b. Kriteria

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan tingkat signifikansi (α) 5%. Dengan demikian maka :

- 1) Jika $P_{\text{value}} (\text{Sig}) > 0,05$ maka H_0 diterima
- 2) Jika $P_{\text{value}} (\text{Sig}) < 0,05$ maka H_0 ditolak

c. Keputusan

Mengingat nilai rujukan *sig (2-tailed)* pada tampilan tabel diatas diperoleh Nilai t hitung sebesar 11,375 dengan sig 0,000 karena sig $< 0,005$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, artinya rata-rata jawaban responden sebelum dan sesudah SKP adalah tidak sama (berbeda), sedangkan H_1 diterima karena hasil jawaban responden sebelum dan sesudah SKP tidak sama.

Dengan demikian ada perbedaan kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tentang analisa kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian kerja berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Sebelum penerapan SKP tanggapan responden pada indikator Sasaran Kerja Pegawai diperoleh rata-rata indeks skor sebesar 28,01. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor sedang, sedangkan indikator Perilaku kerja diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sebelum SKP sebesar 27,50. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor sedang.
2. Sesudah penerapan SKP diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sebesar 38,45. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-

rata skor tersebut berada pada skor tinggi. Sedangkan indikator Perilaku kerja diperoleh rata-rata indeks skor sebesar 40,97. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor tinggi. Kondisi ini memberi kesan bahwa kinerja pegawai baik berdasarkan indikator sasaran kerja pegawai maupun berdasarkan indikator perilaku kerja dalam kondisi tinggi.

3. Terdapat perbedaan kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh yang dibuktikan dengan Nilai t hitung sebesar 11,375 dengan sig 0,000 karena sig $< 0,005$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak , artinya rata-rata jawaban responden sebelum dan sesudah SKP adalah tidak sama (berbeda).

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini bahwa penilaian kinerja berbasis SKP mendorong pegawai bekerja lebih baik untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik pula dibandingkan dengan sebelum penerapan SKP. Oleh karena itu penilaian kinerja berbasis SKP ini patut dilanjutkan untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja sebagaimana amanat

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur diharapkan terus melakukan pembinaan dan perbaikan baik sarana maupun sistem dalam penilaian prestasi kerja PNS ini untuk terciptanya PNS yang berkinerja sesuai dengan sasaran kerja pegawai yang telah ditetapkan untuk-masing PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyani, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Graha Ilmu
- Arikunto Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Hadari Nawawi, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.

- Hartanto Brotoharsojo, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta, PT. Bumi Aksara. Jiwo Wungu, 2003.
- Husein Umar, 2010, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Imam Ghozali. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang, Semarang

- Indonesia, 1979, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*
- Indonesia, 2011, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*
- Indonesia, 2013, *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*
- Indonesia, 2014, *Peraturan Walikota Bogor Nomor 45 Tahun 2014 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Tata Kerja dan Uraian Tugas Jabatan Struktural di Lingkungan Sekretariat Daerah*
- Indonesia, 2014, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*
- Indonesia, 2016, *Peraturan Walikota Bogor Nomor 56 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor*
- Malayu Hasibuan, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)* Jakarta, Bumi Aksara.
- Mangkunegara Anwar Prabu A. A., 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Remaja Rosda Karya.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas pegawai)*, Jakarta, Grasindo.
- Mondy R Wayne, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga.
- Mulyadi, Dedi, 2015, *Pengolahan Data dengan SPSS 16.0 (Statistical Product and service solution)*, STIE Binaniaga, Bogor.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta.
- TB. Sjafri Mangkuprawira. 2009. *Manajemen SDM Strategik*. Jakarta, PT. Ghalia. Indonesia
- <https://finance.detik.com/wawancara/3522331/blak-blakan-menpan-rb-soal-kinerja-pns>
- <https://www.merdeka.com/uang/kinerja-pns-mulai-buat-gerah.html>