

SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Implikasinya pada Kinerja PNS di Lingkungan SMP Negeri 1 Meral Kabupaten Karimun

Ferawati¹, Said Nuwrun T²

¹Universitas Karimun

²Universitas Karimun

INFORMASI ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima Redaksi: 25 Juli 2019

Revisi Akhir: 1 Agustus 2019

Diterbitkan Online: 30 Agustus 2019

KATA KUNCI

Sasaran Kerja Pegawai, Kinerja PNS

KORESPONDENSI

No HP: 082386265669

E-mail: fera.universitaskarimun@gmail.com

A B S T R A C T

The research is descriptive research that is both explorative, to express a thing exists. The population was an appraiser (2 persons), a superior an appraiser (3 persons), and civil servants (28 people). Sample rates of return performed on all employees in units of the organization. The data collection was done by using questioner covering knowledge assessors, substance, method, time, assessors mechanism and obstacles. The results of the analysis shows knowledge assessors about those policies related with the work performance civil servants is enough, but not applied in accordance with the provisions and have not been able to provide an assessment objectively. A method of assessment evaluation has been good enough working with the target of being measurable and clear but there are still some judgment behavior civil servants that were not clear indicators and the measurement based on the principles of approximately. Found some psychological so assessors could not make an assessment performance fair, in the form of assessment work performance that objective. The results of target work employees not yet used for the establishment of civil servants, and used only for promotion just requirements.

1. PENDAHULUAN

Dalam rangka pembinaan aparatur pemerintah sebagai sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah mempunyai andil yang cukup besar dalam menentukan keberhasilan pembangunan nasional, baik pembangunan fisik maupun non fisik. Hal ini dilandasi suatu kenyataan bahwa aparatur pemerintah merupakan tulang punggung Negara, sehingga tujuan pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 banyak ditentukan oleh pelaksanaan tugas yang dibebankan pada aparatur pemerintah yaitu Pegawai Negeri Sipil.

Untuk dapat menjalankan tugas tersebut diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara professional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas negara, pemerintah dan pembangunan serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk itu terhadap PNS perlu dilakukan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijaksanaan dan instrument pembinaannya. Penerapan sistem pengembangan dan pembinaan PNS, yang merupakan bagian dari

sistem pemberdayaan aparatur negara dan aparatur pemerintahan, turut menentukan kinerja PNS yang diatur melalui beragam kebijakan mulai dari pola rekrutmen sampai dengan pemisahan (pensiun). Untuk mengetahui kinerja PNS, perlu mekanisme penilaian pekerjaan terhadap PNS. Peraturan Pemerintah (PP) RI Nomor 46 tahun 2011, selanjutnya disebut PP RI 46 tahun 2011, tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu kebijakan pemerintah untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

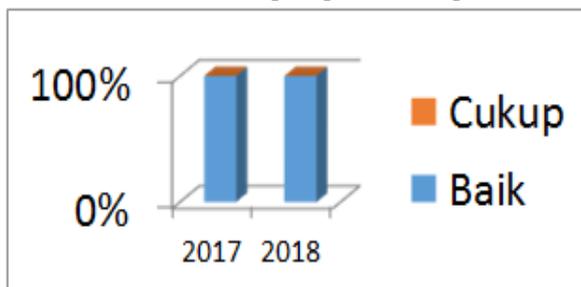
Daftar tersebut merupakan implementasi UU No.43/1999 pasal 12 dan pasal 20 tentang perubahan atas UU No.8/1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, perlu menetapkan untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Untuk lebih menjamin adanya keseragaman dalam pelaksanaannya, maka BKN, mengeluarkan petunjuk teknis tentang pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS berupa Peraturan Kepala yaitu PERKA. BKN No. 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan

Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

SKP bagi PNS di lingkungan SMP Negeri 1 Meral pada tahun 2017 dan 2018 menunjukkan bahwa mayoritas PNS pada semua golongan ruang (I sampai IV) (100% di tahun 2017 dan 100% di tahun 2018) memiliki rata-rata nilai SKP dengan kategori “baik”. Dalam kaitannya dengan kenaikan pangkat, nilai SKP ini mencerminkan tidak adanya kesulitan bagi PNS karena sesuai dengan peraturan yang berlaku, persyaratan untuk kenaikan pangkat adalah nilai SKP harus minimal dalam kategori “baik”.

Gambar 1.1

Grafik Nilai SKP PNS di Lingkungan SMP Negeri 1 Meral



Sumber : Data SMP Negeri 1 Meral (2019)

Dari data SKP tahun 2017 dan 2018 terlihat adanya kecenderungan bahwa penilaian pekerjaan bagi PNS dalam format SKP adalah baik sehingga diduga pemberian penilaian pekerjaan tidak dilakukan objektif. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan di lingkungan satuan kerja (satker) masing-masing, karena hasil penilaian yang tidak objektif tidak mencerminkan kinerja riil PNS yang dinilai, yang pada akhirnya dapat menyebabkan lemahnya kendali pembinaan karier dan prestasi.

Oleh karena itu diperlukan penelitian untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya berkaitan dengan SKP di Lingkungan SMP Negeri 1 Meral, menggali penyebab, hambatan serta penyelesaian masalah sehingga pemberian penilaian pekerjaan PNS dalam format SKP dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin, baik untuk kepentingan PNS yang bersangkutan maupun kepentingan organisasi. Berdasarkan latar belakang penulisan seperti tersebut maka judul penelitian ini adalah “**SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Implikasinya pada Kinerja PNS di Lingkungan SMP Negeri 1 Meral Kabupaten Karimun**”.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, kinerja/prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS (Pegawai Negeri Sipil) pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP (Sasaran Kerja Pegawai) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai

oleh seorang PNS. SKP ini merupakan metode baru dalam melihat kinerja PNS, yang sebelumnya dikenal dengan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam PP Nomor 10 tahun 1979.

DP3-PNS yang dikenal di lingkungan PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) yang terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi (BKN: 2010). Komponen penilaian dalam DP3-PNS antara lain adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan. DP3-PNS lebih menekankan pada aspek perilaku PNS dan tidak mengukur secara langsung produktivitas dan hasil akhir kerja PNS (BKN:2010).

Sedangkan penilaian prestasi kerja melalui SKP terdiri dari dua unsur yaitu SKP dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian SKP ini untuk menentukan berapa besaran remunerasi yang akan diterima oleh PNS.

Manajemen Kinerja

Berdasarkan etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Penilaian Kinerja dapat diartikan “sebagai proses pengukuran, penilaian keluaran kegiatan atau perbuatan yang digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi hubungan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan” (BKN, 2011). Sistem penilaian prestasi kerja ialah “proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan, yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu” (Murtir Jeddawi, 2008 : 28).

Penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem reward dan hukuman suatu organisasi. Karyawan yang menerima hasil evaluasi baik, cenderung untuk menerima reward organisasional, seperti upah yang meningkat atau menerima bonus. Sedangkan bagi karyawan yang menerima hasil evaluasi jelek, akan menerima sanksi (hukuman) organisasional, seperti penurunan pangkat atau pemecatan (Yun Iswanto, 2005 : 5.8).

Penyimpangan-penyimpangan penilaian prestasi menurut BKN (2011 : 166) adalah:

1. *Ambivalence and avoidance*, dimana dalam proses penilaian kinerja, bagi pihak penilai ada kecendrungan membatasi informasi tentang keadaan atau posisi pihak yang dinilai, sedangkan pada sisi lain apabila tidak bersikap terbuka akan sulit bagi pihak penilai untuk membangun saling percaya

SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Implikasinya

dengan pihak yang dinilai. Bagi pihak yang dinilai, pada saat menerima umpan balik negatif, pada satu sisi menginginkan informasi tentang kelemahan kinerjanya agar dapat diperbaiki dan ditingkatkan, namun pada sisi lain takut kelemahannya dapat membahayakan kedudukannya;

2. *Supervisory bias*, dimana permasalahan yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, bermuara dari karakteristik pribadi (usia, suku, agama, gender) dan karakteristik organisasi (senioritas, keanggotaan organisasi) yang menjadi sumber kesalahan dalam proses penilaian kinerja;
3. *The halo effect*, dimana opini pribadi pihak penilai mempengaruhi penilaian terhadap pihak yang dinilai. Kecenderungan memberi nilai yang sama pada semua dimensi dan karakteristik pekerjaan yang dinilai;
4. *The Error of Central Tendency*, kecenderungan pihak penilai untuk memberikan penilaian yang sama pada rata-rata, tanpa nilai paling tinggi (amat baik) atau paling rendah untuk menghindari alasan penilaiannya;
5. *Leniency*, kecenderungan memberikan nilai yang tinggi terhadap semua pihak yang dinilai, dengan harapan tidak ada alasan atau keluhan dari pihak yang dinilai (terlalu murah hati);
6. *Strictness* (keketatan), kecenderungan untuk memberikan nilai rendah meskipun beberapa pihak yang dinilai telah mencapai tingkat kinerja di atas rata-rata;
7. *Recent Effect*, sebagai efek hari terakhir, dimana tindakan pihak yang dinilai (baik atau buruk) mempengaruhi penilaian secara keseluruhan dalam satu periode penilaian;
8. *Organizational Effect*, sebagai efek kecenderungan yang memperhitungkan kegunaan akhir hasil penilaian, terutama pada saat-saat pertimbangan promosi, kenaikan pangkat, dan lain-lain, cenderung diberi penilaian yang tinggi;
9. *Standart Evaluation*, masalah standar evaluasi yang muncul karena adanya perbedaan konseptual dalam arti makna kata "standar" yang digunakan dalam penilaian (amat baik, baik, cukup, sedang, kurang).

Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Berdasarkan PP No 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

1. Objektif, adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.
2. Terukur, adalah penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.
3. Akuntabel, adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

4. Partisipatif, adalah seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.

5. Transparan, adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Didalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut, diperlukan suatu sistem yang *praktis, relevan, handal, dan dapat diterima*, sehingga hasil yang dicapai dari penilaian tersebut bisa bermanfaat baik untuk pegawai itu sendiri maupun bagi administrasi kepegawaian organisasi dimana PNS tersebut bekerja.

3. METODOLOGI

Definisi Konsep

Menurut Definisi konsep dari variabel yang akan diukur dan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. SKP adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu satu tahun, yang digunakan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan PNS. SKP diatur melalui PP Nomor 46 Tahun 2011.
2. Kinerja adalah prestasi atas hasil pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh PNS.
3. Mekanisme penilaian SKP adalah tata cara yang dilakukan dalam rangka pengisian SKP yaitu pejabat penilai akan menilai PNS (yang menjadi stafnya) dengan menggunakan SKP pada setiap akhir tahun, berdasarkan Buku Catatan Penilaian. Kemudian apabila PNS yang bersangkutan tidak keberatan akan hasil penilaian tersebut maka diteruskan kepada atasan penilai untuk memperoleh pengesahan. Jika PNS yang bersangkutan keberatan atas nilai SKP-nya maka penilai memberikan tanggapan atas keberatan tersebut, selanjutnya diteruskan kepada atasan penilai.
4. Substansi/materi yang dinilai meliputi 6 unsur yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. Adapun nilai yang digunakan dengan skala penilaian dengan kategorisasi sebagai berikut :
 - a. amat baik dengan nilai 91-100,
 - b. baik dengan nilai 76-90,
 - c. cukup dengan nilai 61-75,
 - d. sedang dengan nilai 51-60,
 - e. kurang dengan nilai kurang dari 50.
 Nilai akhir SKP merupakan nilai rata-rata dari penjumlahan semua unsur.

5. Penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan jabatan tersebut.
6. Atasan penilai adalah atasan langsung dari Penilai.

Definisi Operasional

1. Implikasi SKP
 - a. Metode ialah cara untuk melakukan penilaian pekerjaan bagi PNS di lingkungan SMP Negeri 1 Meral, sesuai dengan standar penilaian yang berlaku.
 - b. Mekanisme penilaian SKP adalah tata urutan pelaksanaan penilaian diawali dengan pengisian buku catatan penilaian, yang digunakan sebagai catatan harian untuk mencatat hal-hal yang menonjol. Kemudian dilanjutkan dengan pengisian SKP setiap akhir tahun, dan setelah dinilai maka PNS yang bersangkutan harus membubuhkan tanda tangan sebagai bukti persetujuan. Andaikata PNS yang bersangkutan keberatan, maka diajukan kepada atasan penilai untuk memberikan pertimbangan dan keputusan.
 - c. Substansi/materi penilaian, adalah unsur atau aspek yang substansi yang dianggap penting meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.
 - d. Kendala psikologis, ialah hambatan yang dirasakan oleh penilai, atasan penilai untuk menilai kinerja PNS yang disebabkan oleh faktor budaya seperti adanya perasaan segan untuk menilai secara objektif karena adanya faktor budaya patron-klien adanya hubungan yang erat antara atasan dan bawahan membuat atasan tidak subjektif.
2. Kinerja PNS
 - a. Produktifitas

Produktifitas adalah hasil pelaksanaan pekerjaan seorang PNS yang lebih diarahkan kepada hasil kerja yang didasarkan pada tanggung jawab masing-masing pemangku jabatan.
 - b. Kuantitas

Kuantitas kinerja seorang PNS adalah jumlah hasil kerja atau banyaknya jenis tugas yang dapat diselesaikan oleh seorang PNS untuk mencapai target yang telah ditentukan dalam jangka waktu tertentu.
 - c. Kualitas

Kualitas kinerja seorang PNS dilihat dari berbagai aspek yaitu prestasi kerja, keahlian, perilaku dan kepemimpinan.

Desain Penelitian

1. Tipe penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bersifat eksploratif dengan tujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena (Arikunto, 1998). Dengan demikian pengkajian dilakukan untuk melihat sesuatu seperti apa adanya (Irawan, 2006).

2. Fokus penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah seluruh Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang bekerja di lingkungan SMP Negeri 1 Meral Kabupaten Karimun. Jabatan Unit Organisasi PNS di SMP Negeri 1 Meral meliputi Kepala Dinas Pendidikan, Kabid. Dikdas, Kepala UPTD Dinas Pendidikan, Kepala Sekolah, Guru dan Staff Tata usaha. Jumlah populasi Penilai adalah 2 orang, populasi Atasan Penilai adalah 3 orang, dan populasi PNS yang dinilai adalah 27 orang.

3. Sampel penelitian

Pengambilan sampel dilakukan pada semua pejabat pada unit organisasi, diawali dengan penentuan kelompok populasi berdasarkan tiga golongan (Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang dinilai). Jumlah sampel yang diambil per kelompok sampel dari masing-masing bidang adalah 2 sampel Penilai, 3 sampel Atasan Penilai, dan 27 sampel PNS yang dinilai. Rincian sampel per bidang per kelompok dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 3.1
Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian per Unit Kerja

Jabatan Pada Unit Organisasi	Penilai		Atasan Penilai		PNS	
	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
Kepala Dinas Pendidikan	0	0	1	1	0	0
Kabid. Pendidikan Dasar	1	1	1	1	0	0
Kepala UPTD	0	0	1	1	0	0
Kepala Sekolah	1	1	0	0	1	1
Guru	0	0	0	0	26	26
Staf Tata Usaha	0	0	0	0	1	1
Jumlah	2	2	3	3	28	28

Sumber : Data Olahan (2019)

Teknik Pengumpulan Data

1. Penelusuran Dokumen.

Penelusuran dokumen dilaksanakan untuk melihat kasus yang berkaitan dengan hubungan antara SKP dengan prestasi kerja. Dokumen mencakup laporan hasil penilaian SKP dari satuan kerja ke Unit Organisasi. Data diambil dari Laporan Tahunan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Implikasinya

SKP PNS yang bekerja di Lingkungan SMP Negeri 1 Meral pada tahun 2017 dan 2018.

2. Angket

Angket berisi daftar pertanyaan tertulis dan terstruktur yang bersifat semi terbuka, artinya responden dapat memilih satu alternatif jawaban yang paling sesuai dengan keadaan yang sebenarnya atau menulis jawaban sesuai dengan pendapat responden. Angket diberikan kepada seluruh responden penelitian yaitu, Penilai, Atasan Penilai dan PNS yang bekerja di lingkungan SMP Negeri 1 Meral.

3. Wawancara

Untuk menggali pemikiran dan hambatan psikologis yang tidak tertangkap melalui kuesioner dilakukan wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan yang berkaitan dengan substansi/materi penilaian, metode, waktu penilaian, mekanisme, manfaat, dan hambatan pada pengisian SKP.

4. Observasi

Observasi dilakukan untuk melihat penampilan sehari-hari PNS di berbagai satuan kerja pada jam kerja.

Rancangan Analisis

Analisis pada penelitian ini dilakukan dengan menggabungkan antara analisis kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari penelusuran dokumen dan hasil angket yang dibagikan kepada responden. Sedangkan data kualitatif diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan kepada responden. Untuk mendeskripsikan variabel penelitian, item pada angket akan ditabulasi dan di prosentase. Hasil wawancara dan observasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari angket.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemahaman Terhadap Peraturan yang terkait dengan Peraturan PNS

Peraturan yang menjadi dasar penilaian prestasi kerja bagi PNS adalah PP 46/2011. Pengetahuan pihak terkait (Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang dinilai) terhadap peraturan tersebut merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan proses dan hasil penilaian yang valid dan terpercaya. Untuk itu, kepada seluruh responden ditanyakan pengetahuan mereka terhadap peraturan yang terkait dengan penilaian prestasi kerja PNS.

Tabel 4.1

Pengetahuan Pihak Terkait tentang Peraturan yang Berkaitan dengan Penilaian Pekerjaan PNS

Peraturan	Penilai (n = 2)		Atasan Penilai (n = 3)		PNS (n = 28)		Total (n = 33)	
	n	%	N	%	n	%	N	%

PP 10/1979	1	50	0	0	17	60,71	18	54,55
PP 46/2011	1	50	3	100	8	28,58	12	36,36
Tidak Tahu	0	0	0	0	3	10,71	3	9,09
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Menarik untuk dilihat bahwa proporsi terbesar (54,55%) responden memilih jawaban yang salah (PP 10/1979 tentang penilaian pekerjaan menggunakan mekanisme lama yaitu DP3 atau Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS) bahkan ada (9,09%) yang menyatakan tidak mengetahui keberadaan peraturan tentang penilaian prestasi kerja PNS. Ironisnya, hal ini terjadi pada (50%) kelompok responden Penilai. Temuan ini memperlihatkan bahwa ada Penilai yang memberikan SKP dengan mengacu pada peraturan yang salah. Kecurigaan Oliver (1985) dan Dressler (1994) dalam Ruky (2001) kepada penilai dalam kegagalan system penilaian prestasi kerja terjadi pada penelitian ini.

Di sisi lain, seluruh kelompok responden Atasan Penilai mengetahui peraturan yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja PNS (100%) mengetahui PP 46/2011. Sebagai pihak yang juga memiliki wewenang untuk menentukan penilaian prestasi kerja PNS, pengetahuan Atasan Penilai ini dapat membantu proses penilaian prestasi kerja PNS. Dengan demikian, meskipun sekitar (50%) untuk PP 46/2011. Penilai yang mengetahui peraturan terkait penilaian prestasi kerja PNS, kekurangan ini dapat ditunjang oleh Atasan Penilai. Meskipun demikian, kondisi ini tidak dapat dibiarkan, karena ketidaktahuan Penilai ini akan menyebabkan kegagalan penilaian prestasi kerja karena ketidakjelasan sistem penilaian yang menurut Dressler (1994) membutuhkan standar yang relevan (yang diakomodasikan peraturan).

Sementara itu, keacuhan PNS yang dinilai dalam proses penilaian prestasi kerja seperti yang tercermin dari tingginya kesalahan merujuk aturan (60,71%) dan ketidaktahuan peraturan terkait dengan penilaian prestasi kerja (10,71%) perlu mendapatkan perhatian. Situasi ini dapat berdampak pada tidak fokusnya mereka dalam menjalankan pekerjaan karena ketidaktahuan PNS pada dasar, mekanisme dan aspek penilaian. Menurut Beer (1986) dalam Irawan, Motik & Sakti (2000), salah satu tujuan penilaian prestasi kerja adalah memberikan umpan balik bagi pegawai untuk mengetahui posisinya. Dengan demikian maka Penilai dan yang dinilai perlu saling berinteraksi dan kedua belah pihak harus mengetahui peraturan yang berlaku, agar interaksi berjalan dengan seimbang.

Persepsi Efektifitas SKP

Tabel 4.2 yang menampilkan tanggapan responden tentang efektifitas dan gambaran prestasi PNS di SKP menunjukkan bahwa responden Atasan Penilai (66,67%) lebih meyakini, dibandingkan dengan Penilai (50%), bahwa SKP efektif dan dapat menggambarkan prestasi PNS. Dan separuh Penilai (50%) memandang bahwa SKP sebagai alat penilaian yang efektif namun tidak lengkap menggambarkan prestasi kerja. Menurut French (1986) Penilai adalah atasan langsung pegawai yang mengevaluasi pekerjaan bawahannya, untuk melaksanakan penilaian seharusnya percaya bahwa alat penilai yang digunakan dapat dipercaya.

Tabel 4.2.
Efektifitas dan Gambaran Prestasi PNS melalui SKP

Pendapat ttg SKP	Penilai (n = 2)				Atasan Penilai (n = 3)				PNS (n = 28)				Total (n = 33)			
	Efektif		Tidak Efektif		Efektif		Tidak Efektif		Efektif		Tidak Efektif		Efektif		Tidak Efektif	
	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Menggambar- kan Prestasi	1	50	0	0	2	66,67	0	0	11	39,28	3	10,72	14	42,42	3	9,09
Tidak Lengkap	1	50	0	0	1	33,33	0	0	6	21,43	3	10,71	8	24,24	3	9,09
Tidak Tahu	0	0	0	0	0	0	0	0	5	17,86	0	0	5	15,16	0	0
Jumlah	2	100	0	0	3	100	0	0	22	78,57	6	21,43	27	81,82	6	18,18

Prosentase terkecil yang meyakini bahwa SKP dapat menggambarkan prestasi kerja dan efektif adalah PNS (39,28%), kondisi ini dapat dimengerti akan menimbulkan ketidakacuhan PNS pada hasil penilaian karena sejak awal memang sudah tidak percaya pada efektifitas SKP.

Secara keseluruhan, 81,82% responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS mengatakan bahwa SKP efektif digunakan sebagai alat penilai dan 51,51% responden beranggapan bahwa SKP dapat menggambarkan prestasi kerja. Menurut Cascio (1992 dalam Ruky, 2001) menyatakan bahwa metode penilaian harus dapat dipercaya baik oleh penilai maupun yang dinilai. Berdasarkan pendapat tersebut, idealnya seluruh responden (Penilai, Atasan Penilai dan PNS) percaya bahwa SKP adalah alat penilai pekerjaan yang efektif dan dapat menggambarkan prestasi pekerjaan dan ada upaya untuk memperbaiki.

Sementara itu responden PNS (21,43%) menganggap bahwa SKP efektif tetapi unsur penilaiannya tidak lengkap. Menurut French (1986) metode penilaian yang terbaik tergantung pada pekerjaan apa yang dinilai serta iklim organisasi yang ada. Dengan demikian institusi dapat menambahkan unsur penilaian yang diperlukan, apabila bila pihak yang dinilai (PNS) menganggap unsur penilaian tidak lengkap.

Berhasil atau tidaknya penilaian prestasi kerja antara lain ditentukan oleh Penilai. Bagaimana perasaan responden (Penilai dan Atasan Penilai) pada saat menilai “kurang” PNS dan apakah sulit mengisi SKP dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Kenyamanan Perasaan dan Kesulitan Mengisi SKP

Perasaan Penilai	Penilai (n = 2)				Atasan Penilai (n = 3)				Total (n = 5)			
	Sulit		Mudah		Sulit		Mudah		Sulit		Mudah	
	N	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Nyaman	0	0	0	0	0	0	1	33,33	0	0	1	20
Tidak nyaman	1	50	1	50	0	0	2	66,67	1	20	3	60
Tidak tahu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	1	50	1	50	0	0	3	100	1	20	4	80

Responden Penilai (50%) beranggapan bahwa mengisi SKP itu “mudah”, tetapi merasa tidak nyaman saat menilai “kurang”. Dan separuhnya lagi responden Penilai (50%) merasa sulit dan tidak nyaman memberikan nilai “kurang”. Secara keseluruhan Penilai yang merupakan atasan langsung PNS menanggapi bahwa mengisi SKP itu mudah dan sulit tetapi tetap saja merasa tidak nyaman saat harus memberikan nilai “kurang” pada PNS yang tidak berprestasi.

Demikian juga dengan Atasan Penilai (100%) menanggapi bahwa mengisi SKP itu mudah walaupun dengan prosentase yang berbeda yaitu perasaan tidak nyaman (66,67%) lebih besar dari pada perasaan nyaman (33,33%) pada saat menilai “kurang” bagi PNS yang tidak berprestasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Oliver (1985) dan Dressler (1994) dalam Ruky (2001) yang mengatakan bahwa salah satu kegagalan dalam penilaian kinerja adalah kesalahan Penilai, dengan adanya *hallo effect* yaitu Penilai terpengaruh oleh yang dinilai, kecenderungan memilih nilai tengah dan takut menghadapi bawahan. Kemungkinan kesalahan dalam proses penilaian ini perlu dicermati karena proses penilaian prestasi kerja merupakan aspek penting.

Keadilan dan Objektivitas Penilaian

Penilaian yang adil dan objektifitas dan merupakan cerminan hasil pekerjaan, diharapkan oleh PNS yang dinilai dan juga oleh Penilai. Bagaimana persepsi responden pada kemampuan SKP dilihat dari aspek keadilan dan pencerminan hasil kerja dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Persepsi Responden terhadap Kemampuan SKP dalam Keadilan Penilaian dan Pencerminan Prestasi Kerja

Hasil Penilaian	Nilai SKP Mencerminkan Prestasi Kerja															
	Penilai (n = 2)				Atasan Penilai (n = 3)				PNS (n = 28)				Total (n = 33)			
	Ya		Tidak		Ya		Tidak		Ya		Tidak		Ya		Tidak	
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cukup adil	1	50	0	0	3	100	0	0	14	50	3	10,71	18	54,55	3	9,09
Tidak adil	0	0	1	50	0	0	0	0	5	17,87	3	10,71	5	15,16	4	12,12
Tidak Tahu	0	0	0	0	0	0	0	0	3	10,71	0	0	3	9,09	0	0
Lain-lain	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	1	50	1	50	3	100	0	0	22	78,58	6	21,42	26	78,79	7	21,21

Mayoritas responden (78,79%) menyatakan bahwa SKP sudah mencerminkan prestasi kerja PNS yang dinilai. Kelompok responden PNS bahkan merupakan kelompok yang menyatakan persetujuan terhadap kemampuan SKP dalam menilai prestasi kerja sebanyak (78,58%) dibandingkan kelompok responden Penilai SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Implikasinya

(50%) justru merupakan kelompok yang paling rendah kepercayaannya terhadap SKP sebagai cermin prestasi PNS. Persepsi kelompok responden PNS terhadap kemampuan SKP dalam mengukur prestasi kinerja ini disertai juga dengan persepsi mereka bahwa proses penilaian SKP sudah dilakukan dengan cukup adil (50%) dibandingkan dengan yang menyatakan bahwa penilaian dilakukan dengan tidak adil (17,87%). Tentu saja kelompok responden PNS merasakan “adil” karena 100% memperoleh penilaian “baik” (Gambar 1.1). Sedangkan PNS yang merasakan ketidakadilan penilaian dalam angket menjawab karena Penilai tidak memiliki standar penilaian, hal ini tercermin dari adanya PNS yang merasa lebih rajin dari teman lainnya mendapat nilai yang sama atau bahkan sedikit lebih rendah dari temannya.

Kecenderungan yang sama terjadi pada kelompok responden Atasan Penilai. Atasan Penilai yang menyatakan bahwa SKP mampu mencerminkan kinerja PNS adalah 100%. Sementara itu, kecenderungan yang berbeda, meskipun dengan proporsi yang sama, dijumpai pada kelompok responden Penilai dimana 50% menyatakan percaya bahwa SKP dapat mencerminkan kinerja dan sudah dilakukan dengan cukup adil dan selebihnya 50% menyatakan bahwa penilaian tidak mencerminkan kinerja dan tidak dilakukan dengan adil. Kesadaran Penilai bahwa apabila penilaian belum dilakukan secara adil, jika disikapi dengan positif, dapat digunakan untuk memperbaiki mekanisme penilaian.

Responden PNS (17,87%) memiliki persentase yang besar beranggapan bahwa penilaian SKP “tidak adil tapi masih dapat menggambarkan prestasi kerja” dibandingkan dengan PNS (10,71%) yang beranggapan bahwa penilaian SKP “tidak adil dan tidak menggambarkan prestasi kerja”. PNS merupakan pihak yang dinilai yang merasakan langsung akibat “ketidakadilan” pemberian penilaian dengan SKP yaitu PNS yang bekerja rajin dengan yang bekerja biasa-biasa saja, memperoleh nilai SKP yang “sama” atau bahkan sedikit lebih rendah dan akan memperoleh kenaikan pangkat pada waktu yang sama. Pada kenyataannya masing-masing penilai tidak sama dalam menetapkan hasil penilaian. Menurut LAN RI (2003) salah satu prinsip dasar dalam memberikan penilaian kinerja adalah digunakannya prinsip “keadilan” yaitu penilaian kinerja yang menggambarkan prestasi kerja yang sebenarnya.

Secara keseluruhan Responden PNS (78,58%) beranggapan bahwa SKP masih dapat menggambarkan prestasi kerja, pada angket responden PNS mengatakan asalkan Penilai melaksanakan penilaian sesuai dengan peraturan yang berlaku. SKP dapat menggambarkan prestasi kerja apabila Penilai memberikan penilaian sesuai dengan ketentuan, dan tidak terpengaruh oleh

sikap segan dan benar-benar melaksanakan penilaian secara objektif.

Hanya 54,55% responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS yang menganggap bahwa penilaian dengan SKP memberikan “keadilan dan dapat menggambarkan prestasi kerja”. Bagaimana mungkin memberikan situasi kondusif dalam memberikan umpan balik berupa penilaian kerja apabila hanya separuh responden saja yang meyakini bahwa penilaian dengan SKP memberikan keadilan.

Menurut Oliver (1985) dan Dressler (1994) dalam Ruky (2001) salah satu kegagalan dalam menetapkan manajemen kinerja adalah adanya kesalahan penilai, seperti misalnya adanya keberpihakan, *hallo effect* sehingga penilai terpengaruh oleh PNS yang dinilai. Perlu adanya terobosan baru, terutama yang berkaitan dengan budaya yaitu Penilai yang merasa *seگان* bila memberikan penilaian secara “objektif” sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Responden PNS yang menjawab bahwa SKP tidak dapat menggambarkan prestasi kerja alasannya adalah karena “unsur penilaian kurang lengkap” dan penilaian kinerja “tidak bias dinilai dengan angka saja”, selain itu juga karena belum adanya “penilaian profesi”.

Hasil wawancara dengan Penilai bahwa SKP dapat menggambarkan prestasi kerja asalkan penilai melaksanakan penilaian dengan objektif, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Perlu adanya perubahan mendasar secara budaya, yaitu adanya perubahan “budaya kerja” dan diberlakukannya “*rewards system*”, yaitu bagi yang berprestasi diberi imbalan antara lain berupa penilaian yang baik, dan sebaliknya bagi mereka yang tidak berprestasi diberikan teguran atau bahkan hukuman antara lain dengan penilaian “kurang”. Pada SKP sasaran kerja merupakan salah satu unsur penilaian terukur dengan pasti, sedangkan penilaian akhir SKP merupakan kombinasi dari 60% sasaran kerja dan 40% perilaku kerja yang indikator unsur penilaiannya tidak terukur dengan jelas bahkan memiliki nilai yang berbeda pada setiap Penilai yang berbeda.

Berdasarkan hasil angket, 50% responden Penilai beranggapan alasan ketidakadilan adalah aspek penilaian terlalu global. Adapun responden Pejabat Penilai menambahkan bahwa SKP sudah dapat menggambarkan prestasi kerja karena bila ada hal yang menonjol dapat ditambahkan pada saat memberikan penilaian SKP. Unsur penilaian merupakan aspek penting pada suatu proses penilaian, Tabel 4.5 menyajikan tanggapan responden berkaitan dengan jumlah unsur penilaian dalam SKP.

Tabel 4.5
Jumlah Unsur Penilaian Dalam SKP

Jumlah Unsur Penilaian	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	N	%	N	%	N	%	n	%
Cukup	1	50	2	66,67	18	64,29	21	63,64
Tidak cukup	1	50	1	33,33	8	28,57	10	30,30
Tidak tahu	0	0	0	0	2	7,14	2	6,06
Lain-lain	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Pada SKP terdapat 6 unsur yang dinilai yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. Mayoritas responden (63,64%) menyatakan bahwa unsur yang dinilai dalam SKP cukup. Proporsi kelompok responden yang menyatakan “cukup” untuk unsur dalam SKP ini relative sama :64,29% untuk PNS, 50% untuk Penilai, dan 66,67% untuk Atasan Penilai. Meskipun demikian, untuk Responden Penilai, proporsi yang menyatakan unsur dalam SKP tidak cukup (50%). Temuan ini sejalan dengan LAN (2003) yang menyatakan bahwa instrument pengukuran penilaian hasil kerja setidaknya meliputi prestasi kerja, keahlian dan kepemimpinan. Pada SKP, unsur penilaian yang berkaitan dengan keahlian atau profesi yang dimiliki PNS belum dinilai secara khusus. Hasil angket dan wawancara kepada Penilai menunjukkan perlu ditambahkan unsur penilaian lain yaitu loyalitas, motivasi kerja, kerajinan, tanggung jawab, dan profesi. Disamping itu, perlu adanya indikator yang jelas untuk masing-masing unsur serta sosialisasi menyeluruh bagi PNS.

Menurut Irawan, Motik & Sakti (2000), pemilihan metode yang tepat dengan tolok ukur yang tepat merupakan kunci yang dapat mengurangi kecurigaan pegawai terhadap subjektivitas penilai saat melakukan penilaian kerja. Pada Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, 33,33% responden menyatakan bahwa SKP tidak cukup lengkap menggambarkan prestasi kerja dan perlu tambahan unsur penilaian.

Penilaian kerja sendiri dilakukan sebagai umpan balik Penilai untuk stafnya. Salah satu mekanisme yang dilakukan dengan pembubuhan tanda tangan oleh PNS yang dinilai. Pada Tabel 4.6 dapat dilihat akibat disyaratkannya PNS untuk membubuhkan tanda tangan pada SKP.

Tabel 4.6
Konsekuensi Penilai dan Pendapat Responden terhadap Pembubuhan Tanda tangan pada SKP

Penilai	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)				Total (n=33)					
	Setuju		Tidak Setuju		Setuju		Tidak Setuju		Setuju		Tidak Setuju			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hati-hati	0	0	0	0	0	0	9	32,14	0	0	10	30,30	0	0
Introspeksi	1	50	1	50	2	66,67	1	33,33	12	42,86	3	10,71	14	42,42
Komunikasi	0	0	0	0	0	0	0	0	4	14,29	0	0	4	12,12
Jumlah	1	50	1	50	2	66,67	1	33,33	25	89,29	3	10,71	28	84,84

Responden Atasan Penilai (66,67%), PNS (42,86%), dan Penilai (50%) setuju dengan adanya pembubuhan tandatangan oleh PNS pada SKP dan hal ini dapat membuat “PNS melakukan Introspeksi” (untuk mengetahui kekurangan dan memperbaiki diri).

Responden PNS (89,29%) yang setuju adanya pembubuhan tanda tangan pada SKP lebih besar persentasenya dibandingkan dengan Penilai (50%) dan Atasan Penilai (66,67%). Dengan demikian maka PNS akan mengetahui penilaian prestasinya. PNS (14,29%) mengharapkan adanya komunikasi dengan Penilai pada saat membubuhkan tanda tangan tetapi baik Atasan Penilai (66,67%) maupun Penilai (50%) sesuai pada Tabel 4.3 lebih merasakan ketidaknyamanan.

Penilai (50%) yang tidak setuju dengan pembubuhan tanda tangan pada SKP lebih besar dibandingkan dengan Atasan Penilai (33,33%) dan PNS (10,71%). Hal ini sejalan dengan data pada Tabel 4.3 (kenyamanan) dimana Atasan Penilai (66,67%) lebih merasa tidak nyaman apabila memberi “nilai kurang” dan juga merasa tidak nyaman pada saat PNS membubuhkan tanda tangan pada SKP daripada Penilai (50%). Sementara itu, Michael Beer dalam French (1986) menyatakan bahwa penilaian merupakan umpan balik terhadap prestasi pegawai dan untuk mengetahui posisi prestasi yang sebenarnya. Dengan demikian, perlu adanya perubahan cara pandang dalam menilai dan memanfaatkan pembubuhan tanda tangan di SKP oleh PNS sebagai momentum untuk mengevaluasi pekerjaannya dengan melakukan dialog ataupun diskusi, serta menggali permasalahan yang dihadapi. Kehati-hatian seharusnya dilaksanakan dengan cara Penilai dapat bertanggung jawab dalam memberikan penilaian dan tidak dilakukan semena-mena ataupun asalkan merupakan formalitas saja. Di sisi lain, PNS juga harus disiapkan untuk bisa mengetahui kekurangan dirinya. Pemberian penilaian berupa SKP seharusnya merupakan raport yang dapat digunakan untuk pembinaan karir PNS. Manakala nilai raport kurang PNS seharusnya mampu menjadikan hal tersebut sebagai motivasi untuk memperbaiki diri. Sementara itu, Penilai dapat berperan dengan melakukan jalinan komunikasi yang intens dalam berbagai kondisi di lingkungan kerja.

Dengan demikian, tidak perlu ada perasaan tidak suka atau menolak untuk menandatangani SKP. Dengan menyadari hal positif yang dapat diambil dari mekanisme penandatanganan SKP, diharapkan semua pihak yang terkait dapat lebih menghargai mekanisme ini. Resistensi terhadap hal ini dapat dikurangi dengan mengetahui apa sebenarnya persepsi Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang dinilai terhadap mekanisme penandatanganan SKP. Untuk itu, pada tabel 4.7 dapat dilihat rekapitulasi pendapat

SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Implikasinya

responden tentang penolakan pembubuhan tanda tangan oleh PNS pada SKP.

Tabel 4.7

Alasan Penolakan Pembubuhan Tandatangan oleh PNS pada SKP

Alternatif Jawaban	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Timbul perasaan tidak enak	1	50	2	66,67	19	67,86	22	66,67
Penilaian tidak obyektif	1	50	1	33,33	9	32,14	11	33,33
Jumlah	2	85,71	2	100	28	100	33	100

Responden Penilai (50%) dan Atasan Penilai (66,67%), merasa tidak enak dalam memberikan penilaian terutama jika PNS yang dinilai “kurang” dapat melakukan keberatan. Perasaan tidak enak tersebut berkaitan dengan tidak adanya standar kerja sehingga Penilai tidak memiliki patokan pada saat memberikan penilaian dan juga timbul perasaan tidak “nyaman” karena memberi nilai “kurang” yang nantinya akan berdampak pada terhambatnya kenaikan pangkat. Sedangkan responden PNS (67,86%) berimbang jumlahnya antara yang beranggapan bahwa dengan “pembubuhan tanda tangan akan menyebabkan perasaan menjadi tidak enak” dan “penilaian menjadi tidak objektif”.

Sementara itu, separuh responden PNS menyatakan bahwa pembubuhan tanda tangan akan menyebabkan penilaian tidak objektif. Temuan ini dapat dipahami karena PNS yang merasakan akibat penilaian SKP. Menurut Irawan (2000) penilaian prestasi kerja adalah sebagai evaluasi terhadap tujuan organisasi dan pengembangan terhadap tujuan organisasi, dengan demikian maka tujuan organisasi merupakan aspek yang lebih penting dibandingkan dengan perasaan Penilai. Menurut French (1986), adalah suatu kesalahan apabila Penilai tidak memberikan penilaian yang objektif, apapun alasannya, termasuk diantaranya dengan pembubuhan tanda tangan oleh PNS. Seharusnya, tidak ada yang dapat menghalangi penilai untuk memberikan penilaian yang objektif.

Termasuk juga periode penilaian yang dalam format SKP dilakukan satu tahun sekali, pada akhir tahun, dan hanya menilai PNS pada tahun yang bersangkutan saja. Pada Tabel 4.8 yang menyarikan pendapat responden tentang kaitan penilaian dengan penilaian tahun sebelumnya. Dapat dilihat bahwa mayoritas responden (66,67%) menyatakan bahwa SKP tidak dapat lepas dari penilaian tahun-tahun sebelumnya.

Hai ini diperkuatjuga dengan hasil wawancara dimana responden mengatakan bahwa penilaian SKP tahun ini tidak boleh lebih rendah dari SKP tahun sebelumnya. Sebagai akibatnya, secara kumulatif nilai SKP makin lama makin meningkat yang dapat saja

menyebabkan penilaian kinerja menjadi tidak objektif. Meskipun jika dikaitkan dengan data pada Tabel 4.2, ketiga kelompok (Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang dinilai) mayoritas menyatakan bahwa mereka percaya SKP mampu mencerminkan kinerja PNS dan merasa cukup adil dalam proses penilaian yang dilakukan.

Tabel 4.8

Nilai dalam SKP Berhubungan dengan Penilaian Tahun Sebelumnya.

Jawaban	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	N	%	N	%	n	%	n	%
Berhubungan	1	50	3	100	18	64,29	22	66,67
Tidak berhubungan	1	50	0	0	5	17,86	6	18,18
Tidak tahu	0	0	0	0	3	10,71	3	9,09
Lain-lain	0	0	0	0	2	7,14	2	6,06
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Menurut LAN RI (2003), salah satu prinsip dasar sistem penilaian kinerja adalah independensi yaitu penilaian kinerja tahun tertentu terlepas dari pengaruh hasil penilaian tahun sebelumnya. Namun ternyata mayoritas responden (66,67%) beranggapan bahwa SKP tahun ini berhubungan dengan tahun sebelumnya. Kondisi ini diperburuk (seperti dapat dilihat pada Tabel 4.3) dengan adanya Penilai dan Atasan Penilai yang merasa tidak enak bila memberi penilaian “kurang”. Pada saat wawancara, Penilai menyarankan agar waktu penilaian dengan SKP dilakukan dua kali dalam setahun pada bulan April dan Oktober sehingga rentang waktu penilaian tidak terlalu lama. Dengan demikian maka diharapkan penilaian kinerja PNS dapat lebih akurat.

Akurasi kinerja diperlukan karena hal ini digunakan untuk berbagai hal yang berkaitan dengan pembinaan SDM, diantaranya adalah untuk promosi jabatan, kenaikan pangkat, dan pendidikan lanjut. Pada Tabel 4.9 yang menggambarkan pendapat responden tentang pemanfaatan hasil SKP dapat dilihat bahwa mayoritas responden mengatakan SKP digunakan untuk promosi jabatan, kenaikan pangkat dan pendidikan.

Tabel 4.9

Pemanfaatan SKP untuk Promosi Jabatan, Kenaikan Pangkat, dan Pendidikan.

Jawaban	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Digunakan	1	50	3	100	20	71,43	24	72,73
Kadang-kadang	1	50	0	0	6	21,43	7	21,21
Tidak digunakan	0	0	0	0	0	0	0	0
Tidak Tahu	0	0	0	0	2	7,14	2	6,06
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Pada Tabel 4.9 diperoleh gambaran responden 72,73% (Penilai, Atasan Penilai dan PNS) mengatakan bahwa SKP

digunakan untuk promosi jabatan, kenaikan pangkat dan pendidikan. Akan tetapi berdasarkan wawancara dengan Atasan Penilai diperoleh informasi bahwa selama ini SKP lebih sering digunakan sebagai persyaratan administrasi untuk kenaikan pangkat. Dengan demikian SKP belum dimanfaatkan secara optimal.

Sesuai dengan PP RI Nomor 46 Tahun 2011, aturan Penilaian Prestasi kerja PNS merupakan salah satu kebijakan Pemerintah untuk menjamin pembinaan karir PNS. Mereka yang berprestasi dalam pekerjaannya seharusnya memperoleh kesempatan untuk memperoleh jabatan struktural serta kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan. Salah satu kegunaan penilaian pekerjaan adalah untuk pemberdayaan pegawai artinya penilaian kinerja harus dapat mendorong pegawai agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Semangat berkompetisi harus ditumbuhkan dengan asumsi penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan hasilnya digunakan pembinaan karir pegawai dan bukan hanya formalitas untuk persyaratan administrasi kenaikan pangkat saja.

Hasil penilaian SKP seharusnya digunakan untuk pembinaan SDM dan dapat memotivasi PNS. Tanggapan responden tentang peran SKP untuk memotivasi PNS dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Mayoritas responden (69,70%) menjawab bahwa SKP dapat memotivasi PNS dalam bekerja. Secara keseluruhan para responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS mengatakan bahwa SKP dapat bermanfaat untuk memotivasi PNS.

Tabel 4.10
Manfaat SKP untuk Memotivasi

Jawaban	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Ya	2	100	3	100	18	64,29	23	69,70
Tidak	0	0	0	0	6	21,43	6	18,18
Tidak tahu	0	0	0	0	3	10,71	3	9,09
Lain-lain	0	0	0	0	1	3,57	1	3,03
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Namun demikian dari hasil wawancara dengan Atasan Penilai diperoleh informasi bahwa hal ini sangat tergantung pada sikap Penilai untuk memanfaatkan SKP dengan selalu memberikan penilaian yang objektif sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi. Penilaian dengan hasil yang selalu “baik” tidak akan mendorong motivasi pegawai, terutama jika penilaian tidak dilakukan secara objektif. Adanya tanggapan dari responden PNS pada angket yang mengatakan bahwa mereka yang bekerja keras dengan yang tidak, sama-sama memperoleh nilai SKP “baik” dan

akan mendapat kenaikan pangkat pada waktu yang bersamaan, merupakan kondisi yang dapat menurunkan motivasi pegawai. Penilaian kinerja juga dapat dimanfaatkan untuk mendorong kompetisi.

Tabel 4.11
Pengukuran Pekerjaan Mendorong Kompetisi

Fungsi	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Ya	1	50	3	100	13	46,43	17	51,52
Tidak	1	50	0	0	10	35,71	11	33,33
Tidak tahu	0	0	0	0	3	10,71	3	9,09
Lain-lain	0	0	0	0	2	7,14	2	6,06
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS (51,52%) mengatakan bahwa pengukuran pekerjaan dengan SKP dapat mendorong kompetisi. Sedangkan responden Penilai (50%) dan responden PNS (35,72%) mengatakan bahwa tidak setuju pengukuran prestasi kerja dengan SKP dapat mendorong kompetisi, hal ini terjadi karena walaupun kinerja PNS berbeda tetapi tidak berpengaruh pada SKP.

Hasil wawancara dengan Penilai diperoleh informasi bahwa untuk mendorong kompetisi tersebut, memang diperlukan penilaian SKP yang objektif artinya sesuai dengan prestasi kerja PNS tersebut. Menurut Cascio (1992) dalam Ruky (2001) salah satu persyaratan dalam penilaian kinerja adalah acceptability, artinya penilaian dapat diterima oleh Penilai dan PNS yang dinilai untuk membangun jaringan kerja yang konstruktif. Keadilan dalam pemberian penilaian tersebut akan memberikan rasa aman dan kepuasan serta akan menumbuhkan semangat untuk berkompetisi secara sehat.

Tabel 4.12
Kepuasan pada Sistem Penilaian Kinerja

Pendapat Responden	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	n	%	N	%	N	%	n	%
Sangat Puas	0	0	0	0	4	14,29	4	12,12
Cukup Puas	1	50	3	100	13	46,43	17	51,52
Tidak Puas	1	50	0	0	8	28,57	9	27,27
Sangat Tidak Puas	0	0	0	0	3	10,71	3	9,09
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Pada Tabel 4.12 disajikan pendapat responden tentang kepuasan pada sistem penilaian kinerja. Responden PNS (14,29% dan 46,43%) merupakan prosentase terkecil yang merasa “sangat puas dan cukup puas” dibandingkan dengan responden Penilai dan Atasan Penilai pada sistem penilaian prestasi kerja yang berlaku

SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Implikasinya

sekarang ini, dengan alasan keenam unsur penilaian sudah mewakili kriteria untuk menilai kinerja PNS.

Alasan (ketidakpuasan dan sangat tidak puas) responden PNS (28,57% dan 10,71%) pada sistem penilaian yang berlaku karena masih sering ditemui penilaian yang subjektif, yaitu adanya perbedaan penilaian setiap atasan karena tidak jelasnya standar penilaian. Dengan demikian maka memang perlu penyempurnaan lagi, seperti misalnya penilaian yang berkaitan dengan profesi. Adanya kesan bahwa seolah-olah SKP merupakan formalitas belaka, karena prestasi kerja belum tercermin dalam penilaian tersebut. Menurut Cascio (1992 dalam Ruky 2001), metode penilaian harus dapat dipercaya (*reliable*) yaitu hasil yang diperoleh akan konsisten apabila digunakan pada orang yang sama oleh Penilai yang berbeda. Selain metode penilaian, maka penilai juga perlu dilatih agar dapat menilai dengan lebih objektif.

Sistem penilaian dengan metode skala nilai ini, telah diberlakukan sejak tahun 1979 menggunakan mekanisme DP3 dan tahun 2014 menggunakan mekanismen SKP, dan diberlakukan untuk seluruh PNS pada seluruh departemen. Di sisi lain setiap departemen dalam pemerintahan memiliki sifat kerja yang berbeda sesuai dengan tugas pokok organisasi. Alasan lainnya adalah adanya tuntutan pemerintahan yang baik, memang perlu didukung oleh SDM yang kompeten, dan dengan sistem penilaian yang ada ini memang perlu adanya pengkajian ulang agar penilaian pekerjaan dapat tepat sasaran dan tepat guna.

Tabel 4.13
Objektivitas Penilaian Kerja

Hasil Penilaian	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	n	%	N	%	N	%	n	%
Sangat Obyektif	1	50	2	66,67	16	57,14	19	57,58
Kurang Obyektif	1	50	1	33,33	8	28,57	10	30,30
Tidak Obyektif	0	0	0	0	4	14,29	4	12,12
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Pada Tabel 4.13 diperoleh gambaran bahwa responden Penilai (50%) dan Atasan Penilai (66,67%) mengatakan sudah memberikan penilaian dengan objektif bagi PNS. Pada PNS yang dinilai (57,14%) juga mengatakan telah dinilai dengan objektif.

Penilai mengatakan bahwa penilaian sudah objektif, dengan melihat unsur-unsur penilaian yang ada, serta dapat dilihat dengan melalui prestasi dan hasil kerja serta sesuai dengan kondisi yang ada. Pada kenyataannya penilai tidak dapat melakukan penilaian secara objektif, hal tersebut karena adanya ketidakjelasan dan adanya perbedaan persepsi dalam memahami aturan yang berlaku.

Adapun Penilai yang mengatakan bahwa penilaian kurang objektif mendasari pernyataan mereka dari kurang jelasnya kriteria unsur penilaian, terlalu tingginya penilaian 1-100 serta terlalu lamanya rentang waktu penilaian dan adanya ketentuan bahwa PNS yang dinilai harus tanda tangan ikut mempengaruhi objektivitas penilaian.

Sementara itu Atasan Penilai yang mengatakan bahwa SKP kurang objektif beralasan merasa kasihan bila memberikan nilai kurang karena akan berdampak pada kenaikan pangkat dan penghasilan PNS. Adanya hubungan secara individual yang sangat dekat akan menyulitkan Penilai sulit memberi nilai “kurang”. Faktor lainnya adalah karena PNS dapat membubuhkan tanda tangan pada SKP sehingga SKP tidak bersifat rahasia bagi yang dinilai.

Pada responden PNS berpendapat bahwa SKP kurang objektif karena hasil penilaian SKP hampir semua PNS nilainya selalu baik. Penilai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain adanya unsur kedekatan dalam tugas dapat mempengaruhi objektivitas penilaian. Responden PNS juga menilai bahwa hal ini dipengaruhi oleh adanya penilaian yang tidak dilakukan selama kurun waktu satu tahun tetapi hanya pada kejadian menjelang akhir tahun saja, pada saat SKP akan dibuat.

Penilai dan Atasan Penilai pada saat memberikan penilaian berupa SKP berhadapan langsung dengan PNS yang dinilai, dan selanjutnya hasil SKP ini dapat digunakan antara lain untuk persyaratan administrasi kenaikan pangkat. Gambaran responden pada adanya hambatan psikologis pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Hambatan Psikologis Penilai dan Atasan Penilai

Hambatan Psikologis	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		Total (n=5)	
	N	%	n	%	n	%
Ya	1	50	3	100	4	80
Tidak	1	50	0	0	1	20
Jumlah	2	100	3	100	5	100

Pada Tabel 4.14 diperoleh gambaran bahwa pada responden Penilai (50%) dan Atasan Penilai (100%) merasakan adanya hambatan psikologis artinya sulit untuk memberikan nilai seperti apa adanya. Hasil wawancara dengan Atasan Penilai diperoleh penjelasan bahwa karena SKP merupakan syarat untuk kenaikan pangkat, yang terkait erat dengan kesejahteraan berupa gaji ataupun penghasilan serta tunjangan-tunjangan lainnya maka seringkali hal ini dijadikan alasan untuk memberikan penilaian yang “baik”. Kemudian seringkali pada formulir SKP juga dibubuhi tanda “UKP” artinya untuk “usulan kenaikan pangkat” yang mendorong

Penilai sulit untuk tidak memberikan nilai “baik”, kecuali memang bila PNS yang dinilai berperilaku buruk misalnya seringkali tidak masuk kerja atau terlibat kriminalitas.

Menurut Santoso (2005), budaya dan nilai yang berkembang di dalam birokrasi di Indonesia tidak bercirikan budaya dan nilai rasional tetapi seringkali berdasarkan budaya patron-klien yaitu hubungan yang melihat pada adanya faktor sikap mau bekerja sama atau menuruti perintah atasan. Sedangkan pada birokrasi yang rasional bahwa penilaian prestasi kerja berdasarkan merit system. Adanya hambatan psikologis tersebut karena faktor budaya antara lain adanya sikap enggan. Hal ini menyebabkan melemahnya pembinaan PNS, karena tidak menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Padahal PNS yang merupakan aparatur pemerintah, perlu dibina agar dapat melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat dengan optimal. Menurut Syafiie, Tanjung & Modeong (1999), pemanfaatan SDM merupakan faktor penting untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi. Perlu adanya kebijakan yang positif, terutama dari pimpinan untuk mengeliminir berkembangnya budaya enggan tersebut, dengan memperhatikan kembali ketentuan/peraturan yang berlaku.

Penyempurnaan Sistem Penilaian

Adanya tuntutan reformasi birokrasi yang menuju kearah kepemerintahan yang baik, menuntut organisasi untuk melakukan berbagai perubahan. Salah satunya adalah pembinaan SDM yang berdasarkan kompetensi. Oleh karena itu perlu adanya kajian berkaitan dengan metode penilaian pekerjaan. SKP telah diberlakukan sejak tahun 2011 dan diberlakukan kepada seluruh PNS diberbagai Departemen di lingkungan Pemerintahan. Pada Tabel 4.15 dapat dilihat tanggapan responden tentang perlunya mengganti SKP sebagai tolok ukur kinerja PNS.

Tabel 4.15
Perlunya Mengganti SKP

Metode SKP	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	N	%	N	%	N	%	n	%
Ganti dengan cara lain	1	50	1	33,3	8	28,5	10	30,3
Lengkap dengan unsur tambahan	1	50	2	66,6	16	57,1	19	57,5
Tidak Tahu	0	0	0	0	4	14,2	4	12,1
Lain-lain	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Mayoritas (57,58%) responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS menganggap bahwa SKP tidak perlu diganti tapi perlu dilengkapi dengan unsur penilaian tambahan lainnya. Sementara itu sebagian responden Penilai (50%) menganggap bahwa SKP perlu diganti dengan metode penilaian lain yang lebih sesuai dan dapat

menggambarkan hasil kerja PNS dengan lebih objektif. Penilai (50%) yang mengatakan perlu diganti dengan cara lain seharusnya dapat memberikan saran karena dalam penugasan sehari-hari Penilai yang lebih tahu kondisi sebenarnya. Menurut Cascio (1992 dalam Ruky 2001), penilaian harus memenuhi berbagai unsur antara lain adalah *Relevance*, yaitu pekerjaan yang diukur relevan dengan pekerjaannya. Pada Tabel 4.18. Penilai (50%) mengatakan bahwa SKP tidak dapat menggali permasalahan yang dihadapi PNS, sehingga seharusnya Penilai dapat menyarankan cara penilaian lainnya sebagai pelengkap penilaian yang ada saat ini.

Unsur penilaian yang perlu ditambahkan yaitu etika, kerapian berpakaian, sopan santun dan kerajinan. Sedangkan Atasan Penilai menganggap perlu adanya tambahan unsur Penilaian seperti moral, uji pemeriksaan kesehatan dan kesegaran jasmani. Responden PNS beranggapan perlu pelaksanaan penilaian yang tegas sesuai dengan mekanisme penilaian yang berlaku. Alasan perlunya uji pemeriksaan kesehatan karena kondisi dan status kesehatan yang prima merupakan salah satu aspek untuk mendukung pelaksanaan tugas dengan baik. Semakin lengkap unsur penilaian, maka akan semakin komprehensif Penilai dapat melihat kompetensi yang dimiliki PNS.

Tabel 4.16
Perlunya Tambahan Unsur Penilaian SKP

Unsur Tambahan	Penilai (n=2)		Atasan Penilai (n=3)		PNS (n=28)		Total (n=33)	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Etika dan sopan santun	0	0	0	0	1	3,57	1	3,03
Inisiatif bekerja	1	50	0	0	4	14,2	5	15,1
Kreatifitas kerja	1	50	3	100	15	53,5	19	57,5
Kehadiran dan absensi	0	0	0	0	6	21,4	6	18,1
Kerapian berpakaian	0	0	0	0	2	7,14	2	6,06
Jumlah	2	100	3	100	28	100	33	100

Pada Tabel 4.16 menerangkan bahwa responden menganggap perlu tambahan unsur penilaian yang perlu untuk ditambahkan pada SKP, sehingga penilaian akan menjadi lengkap. Pendapat responden tentang perlunya tambahan unsur penilaian.

Unsur yang dianggap perlu untuk ditambahkan oleh responden Penilai (50%), Atasan Penilai (100%), dan PNS (53,57%) adalah kreatifitas kerja. Unsur lainnya yang dianggap perlu juga adalah “inisiatif bekerja”. Sedangkan PNS beranggapan unsur penilaian yang perlu ditambahkan meliputi kreatifitas kerja, kehadiran dan absensi, inisiatif bekerja, kerapian berpakaian, etika dan sopan santun.

Menurut LAN RI (2003), substansi instrumen pengukuran kinerja merupakan aspek yang berpengaruh terhadap kualitas

SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Implikasinya

pelaksanaan tugas yang diukur meliputi (1) prestasi kerja, (2) keahlian, (3) perilaku, dan (4) kepemimpinan. Unsur penilaian pada SKP belum menilai unsur yang berkaitan dengan “keahlian” karena itu berdasarkan hasil angket disarankan adanya unsur tambahan yang berkaitan dengan profesi PNS. Selain itu juga perlu adanya unsur tambahan lainnya yaitu pemeriksaan kesehatan dan kesamaptaaan jasmani. Hal ini mengingatkan bahwa kesehatan dan kesiapan fisik erat kaitannya dengan produktifitas kerja.

5. SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi evaluasi kinerja PNS melalui instrument SKP (Sasaran Kerja Pegawai) di Lingkungan SMP Negeri 1 Meral Kabupaten Karimun tidak efektif digunakan sebagai sarana meningkatkan kinerja PNS karena hal-hal berikut :
 - a. Sebagian Penilai di lingkungan SMP Negeri 1 Meral Kabupaten Karimun tidak merujuk pada Peraturan yang dijadikan dasar penilaian kinerja PNS yaitu PP Nomor 46 Tahun 2011 pada saat melakukan penilaian. Penilai merasa sudah menguasai mekanisme penilaian sehingga tidak merasa perlu secara berkala membaca kembali dan memahami penilaian kinerja PNS.
 - b. Hasil penilaian SKP berhubungan dengan hasil penilaian tahun sebelumnya karena ada aturan tersendiri track record nilai yang diberikan harus menunjukkan grafik yang meningkat dari tahun ke tahun.
 - c. Hasil SKP belum digunakan secara maksimal untuk pembinaan karir PNS tetapi lebih sering digunakan untuk persyaratan kenaikan pangkat, sehingga belum dapat memotivasi PNS dalam meningkatkan kinerja.
 - d. Unsur penilaian belum lengkap dan belum menggambarkan penilaian tentang profesi.
2. Faktor penghambat dalam implementasi evaluasi kinerja PNS melalui instrument SKP (Sasaran Kerja Pegawai) di Lingkungan SMP Negeri 1 Meral Kabupaten Karimun adalah faktor psikologis dimana Penilaian tidak dilaksanakan berdasarkan peraturan yang berlaku karena adanya hambatan psikologis jika memberikan penilaian “kurang” dan merasa tidak nyaman karena PNS yang dinilai membubuhkan tanda tangan serta standar indikator unsur penilaian yang kurang jelas bagi Penilai.
3. Faktor pendukung dalam implementasi evaluasi kinerja PNS melalui instrument SKP (Sasaran Kerja Pegawai) di Lingkungan SMP Negeri 1 Meral Kabupaten Karimun adalah

faktor kepemimpinan dimana dilihat dari hasil angket dan wawancara pengetahuan Atasan Penilai tentang mekanisme penilaian sudah cukup mendukung implementasi evaluasi kinerja PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1998). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- BKN, 2011. *Manajemen Kepegawaian*, Jakarta : Badan Kepegawaian Negara RI.
- Cahyani, A. (2005). *Strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : PT. Indeks
- Henry, Nicholas, 1988. *Administrasi Negara, Masalah-masalah Kenegaraan*, Rajawali Press, Jakarta.
- Irawan, P. (2006). *Penelitian kualitatif dan kuantitatif untuk ilmu-ilmu social*. Jakarta: FISIP UI.
- Irawan, P. Motik, S.S.F. & Sakti, S.W.K. (2000), *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : STIA LAN.
- Jeddawi ,Murtir, 2008. *Reformasi Birokrasi, Kelembagaan, Pembinaan PNS*. Kreasi Total Media Yogyakarta.
- LAN RI.(2003). *Sistem administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Buku I Prinsip-prinsip penyelenggaraan Negara*. Jakarta: LAN RI.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011 tentang *Penilaian Prestasi Kerja PNS*
- Ruky, A. S (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Syafie, I. K. Tanjung, D.& Modeong, S. (1999). *Ilmu administrasi publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha Miftah, 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.