

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (KAJIAN PRA
IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 46
TAHUN 2011 TENTANG PENILAIAN PRESTASI KERJA PNS
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BARITO TIMUR)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

JHON WAHYUDI

NIM: 018263151

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

ABSTRAK**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
(Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang
Penilaian Prestasi Kerja PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur)**

Jhon Wahyudi
Universitas Terbuka
jhonwahyudi09@gmail.com

Kata Kunci: Penilaian Prestasi Kerja, Pegawai Negeri Sipil

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana respon dari PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur berkenaan dengan rencana pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011; Tahapan atau hal apa saja yang perlu dipersiapkan berkaitan dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah tersebut; Bagaimana harapan PNS di Kabupaten Barito Timur berkaitan dengan pola penilaian prestasi kerja yang baru.

Dalam penelitian ini metode yang akan digunakan adalah metode kualitatif, penelitian ini dilaksanakan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur. Pengambilan data akan memilih informan yang dianggap tepat, tahu dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang akurat. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik, yaitu :observasi, teknik wawancara, serta studi literature/dokumentasi. Analisis data akan dilakukan dengan tahapan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkategorisasikan serta menafsirkan data tersebut, guna memberikan makna atas data yang didapat.

Penilaian Prestasi Kerja PNS diharapkan dapat membangun suatu pemahaman bersama, bahwa penilaian prestasi kerja sudah semestinya harus diperbaiki sesuai tuntutan semua PNS dalam rangka perbaikan kinerja. Penilaian prestasi kerja pegawai harus dimulai dengan menyempurnakan informasi mengenai tugas dan fungsi dari jabatan, harus memahami proses Penilaian Prestasi Kerja, setiap instansi Pemerintah juga harus menata aturan kerja dan Aparatur Pemerintah harus dapat merubah pola pikir dan Budaya kerja. Kedepan hasil penilaian yang obyektif dan terukur ini akan berdampak pada pengembangan karier PNS serta Pejabat Pembina Kepegawaian harus memiliki keinginan kuat atau mempunyai komitmen untuk memberikan penghargaan bagi PNS yang berprestasi dan menjatuhkan hukuman disiplin bagi PNS yang berkinerja kurang baik.

ABSTRACT

**PERFORMANCE APPRAISAL OF CIVIL SERVANTS
(Pre-Implementation appraisal of Government Regulation Number 46 Year 2011
About Job Performance appraisal of civil servants
in the Government Environment East Barito Regency)**

Jhon Wahyudi
Universitas Terbuka
jhonwahyudi09@gmail.com

Keywords: Job Performance appraisal, Civil Servants

This research is aim to know how the response of civil servants in East Barito District Government Environment, regarding the application of Regulation Government Number 46 plan in 2011; Stages or anything that needs to be prepared with regard to the enforcement of government regulation; How expectancy of civil servants in East Barito related to the pattern of the new performance appraisal.

In this study the methods used are qualitative method; this study was conducted in East Barito District Government Environment. Data retrieval will select informants who considered appropriate, to know and to be a reliable source of accurate data. To obtain the data in this study used several techniques, namely: observation, interview techniques, literature and documentation study. Data analysis will be done with the stage set, sort, classify, and categorize the member code and interpret the data, in order to give the meaning of the data obtained.

Job Performance appraisals of civil servants are expected to establish a common understanding that performance appraisal has been properly must be repaired according to the demands of all civil servants in order to improve performance. Civil servants performance appraisal must begin with complete information on the tasks and functions of the office, should understand the process of Job Performance appraisal, every government agency must also organize the work rules and government apparatus should be able to change the mindset and work culture. The results of the assessment will be objective and measurable impact on the career development of civil servants and officials of Trustees Personnel must have a strong desire or committed to reward achievement and impose civil penalties for civil discipline poor performers.

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : **PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
(Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah
Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi
Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten
Barito Timur)**

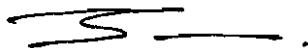
NAMA : JHON WAHYUDI

NIM : 018263151

PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)

Pembimbing I,

Pembimbing II.



Dr. Sarwono, M.Si
NIP.19520523 197903 1 001



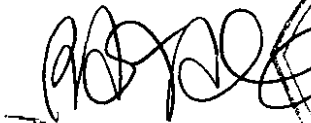
Prof. Dr. Eddy Lion, M.Pd
NIP. 19541016 197803 1 002

Mengetahui,


Ketua Bidang Ilmu/

Program Magister Administrasi Publik,

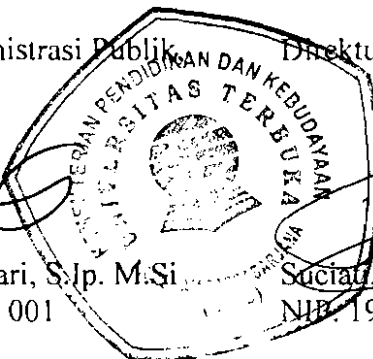
Direktur Program Pascasarjana.



Florentina Ratih Wulandari, S.Ip. M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001



Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

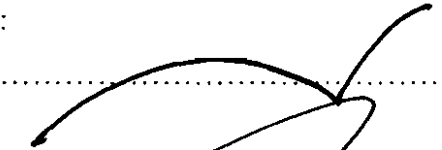
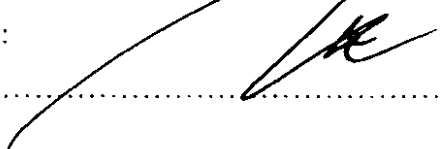
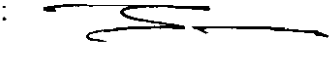

PENGESAHAN

NAMA : JHON WAHYUDI
 NIM : 018263151
 PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90
 JUDUL TAPM : **PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
 (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46
 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di
 Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur)**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)
 Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu, 14 Desember 2013
 Waktu : 16.00-18.00 WIB
 Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji	:	
Prof. Dr. Holten Sion, M.Pd	:	
Penguji Ahli	:	
Dr. Liestyodono B.I, M.Si	:	
Pembimbing I	:	
Dr. Sarwono, M.Si	:	
Pembimbing II	:	
Prof. Dr. Eddy Lion, M.Pd	:	

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur)** adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, Nopember 2013

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL
PALEH MEMANGKUN BAWANG
TGL
547F2ABF663114512

6000
DJP


JHON WAHYUDI
NIM. 018263151

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang maha Esa, karena atas berkat dan karuniaNya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Pembimbing I (satu) Dr. Sarwono dan Pembimbing II (dua) Prof. Dr. Eddy Lion, M.Pd.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
3. Kepala UPBJJ-UT Palangka Raya Prof. Dr. Molten Sion, M.Pd dan seluruh Staf selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
4. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Barito Timur Patt Budiman Andjab, SIP.,MM serta rekan-rekan sekerja yang sangat membantu dalam pengumpulan data dalam penelitian ini.
5. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa S2 Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Palangka Raya.
6. Isteri tercinta Lesly Diaci, ST dan anak-anakku Nindya Aurellita dan Alvaro Paricaga yang telah memberikan dukungan dan semangatnya.

Akhirnya saya berharap TAPM ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Pengetahuan, khususnya bidang kajian manajemen kepegawaian. Tulisan ini jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang sifatnya membangun saya terima dengan tulus hati demi perbaikan TAPM ini di kemudian hari, terima kasih. *Tuhan Memberkati.*

Palangka Raya, Nopember 2013

Penulis,

JHON WAHYUDI

DAFTAR ISI

		Halaman
Abstrak		i
Lembar Persetujuan		ii
Lembar Pengesahan		iii
Lembar Pernyataan		iv
Kata Pengantar		v
Daftar Isi		vi
Daftar lampiran		vii
BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Perumusan Masalah	11
	C. Tujuan Penelitian	11
	D. Manfaat Penelitian	12
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	
	A. Konsep Kinerja Pegawai	14
	B. Konsep Penilaian Kinerja	16
	C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Penilaian	26
	D. Kerangka Berpikir	33
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Metode Penelitian	34
	B. Tempat Penelitian	35
	C. Sumber Data	35
	D. Teknik Pengumpulan data	36
	E. Teknik Analisis Data	37
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
	1. Membangun Pemahaman PNS tentang Pola Baru Penilaian Pretasi Kerja PNS	42
	2. Rencana Aksi Pra Implementasi Penilaian Prestasi Kerja PNS Pola Baru	61
	3. Harapan PNS Kabupaten Barito Timur atas perubahan Pola Penilaian Prestasi Pegawai Kerja PNS	81
BAB V	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
	A. Kesimpulan	95
	B. Rekomendasi	98
DAFTAR PUSTAKA		101

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Lampiran Pedoman wawancara.....	100
2. Lampiran Hasil Wawancara	101
3. Lampiran Kategorisasi dan Pengelompokan Data.....	118

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pegawai atau karyawan merupakan asset yang paling penting yang harus dimiliki suatu organisasi, dan bukan semata-mata hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya pegawai yang juga dapat disebut sebagai sumberdaya manusia harus dikembangkan, didayagunakan, dan terus diberi motivasi agar lebih berkinerja dan berproduktif. Dalam pembinaan Pegawai Negeri, inti penataan sumber daya manusia/aparatur adalah penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif; standarisasi dan peningkatan kinerja dan pola karier yang jelas dan terencana (Sedarmayanti, 2009 : 95).

Keterhubungan Organisasi dengan Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya dikarenakan keberadaan Sumber Daya Manusia adalah merupakan sumber daya yang paling vital dan merupakan kekuatan bagi keberlangsungan hidup suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Matheus dan Ambar (2004 : 74), Desain struktur organisasi pemerintah hendaknya bersifat akomodatif terhadap MSDM, dengan tipe yang lentur dan terbuka disertai sistem diskresi yang longgar. Dikaitkan dengan Sumber Daya Manusia Aparatur, yakni Pegawai Negeri Sipil, maka pelaksanaan manajemen saat ini, pendekatannya adalah lebih ditekankan pada peningkatan keterampilan, dedikasi, motivasi serta pembinaan dan pengembangan SDM

PNS, dengan harapan terwujudnya organisasi pemerintah dan tata kehidupan bernegara yang lebih maju, terbuka dan demokratis.

Apabila dihubungkan dengan orientasi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja, maka penilaian prestasi kerja pegawai atau karyawan memegang peranan yang sangat penting. Penilaian prestasi kerja bukan saja untuk melihat bagaimana kinerja pegawai, namun juga akan bermanfaat bagi pengembangan kemampuan dan kompetensi serta jenjang karier karyawan atau pegawainya. Pelaksanaan penilaian prestasi pada umumnya memiliki tiga sasaran, yaitu untuk menghasilkan informasi yang diperlukan bagi administrasi penggajian, menyediakan informasi bagi promosi, dan untuk meningkatkan kinerja dari pekerjaan saat ini, (Elu, 2011).

Penilaian prestasi kerja merupakan bagian yang terpenting dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Organisasi apapun bentuknya, baik organisasi pemerintahan maupun swasta dalam pencapaian tujuan yang ingin dicapai tentunya sangat tergantung dari manusia yang ada dalam organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia yang disebut juga sebagai aparatur, pegawai, ataupun karyawan harus dapat didayagunakan oleh suatu organisasi untuk kepentingan keberlangsungan organisasinya. Keberadaan sumber daya manusia adalah unsur utama yang memainkan peran penting dalam upaya pencapaian tujuan dan keberhasilan suatu organisasi.

Begitu pentingnya penilaian prestasi kerja pegawai, baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan personal dari pegawai itu sendiri, maka dalam prakteknya penilaian itu haruslah objektif, transparan dan terukur,

sehingga diharapkan akan mampu merubah pola kerja yang mengarah pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Artinya bahwa proses penilaian prestasi kerja pegawai haruslah berdasarkan standar, norma dan tuntutan perkembangan internal organisasi dan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Penilaian prestasi kerja itupun bukanlah semata-mata hanya untuk memenuhi syarat formalitas saja, tetapi penilaian prestasi kerja harus mampu menjadi alat untuk menggerakkan seluruh daya yang dimiliki pegawai agar dapat menjalankan tugas dan kewajiban sebagai bagian dari tanggung jawab yang melekat padanya.

Penilaian kerja merupakan suatu proses organisasi dalam melihat kinerja pegawainya. Tujuannya adalah untuk memberikan masukan kepada pegawai dalam usaha memperbaiki kinerjanya dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penilaian kerja tidak hanya menilai tetapi juga memperbaiki kinerja (Uguy dan Achayat, 2016). Organisasi yang tidak melakukan penilaian kinerja terhadap pegawainya dengan baik sama artinya organisasi tersebut tidak memiliki arah tujuan yang jelas mau kemana akan dibawa keberadaan organisasinya. Organisasi ini juga tidak akan siap dengan segala tantangan dan perubahan yang setiap saat berpengaruh besar bagi keberlangsungan organisasi itu sendiri. Organisasi yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan secara efektif dan terus melakukan perencanaan dan evaluasi atas kinerja yang dicapai adalah organisasi yang dipastikan akan mampu bertahan, sehat, mandiri dan mampu menjawab segala tantangan perubahan lingkungan strategis yang begitu cepat, serta mampu menjawab kebutuhan dan tuntutan *stakeholder*.

Dalam institusi pemerintah telah dikenal instrumen penilaian kerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Pada saat ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil dan petunjuk teknisnya BAKN mengeluarkan Surat Edaran nomor 02/SE/1980 tentang Petunjuk Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Dalam pasal 1 PP Nomor 10 tahun 1979 bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut DP3, adalah suatu daftar yang memuat hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai.

Peraturan Pemerintah tersebut masih tetap berlaku untuk mengukur dan melihat kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, dimana pembinaannya dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Peraturan Pemerintah ini juga digunakan sebagai pertimbangan dalam rangka kenaikan pangkat, kenaikan atau promosi jabatan, prioritas mendapatkan fasilitas dalam rangka kesejahteraan dan penetapan hukuman disiplin. Namun seringkali terjadi, bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil telah jauh menyimpang dari maksud dan tujuan penilaian itu sendiri. Hasil penilaian prestasi kerja semakin hari semakin kehilangan makna

dan kurang memberi manfaat, baik bagi pegawai maupun untuk umpan balik dalam upaya pencapaian target atau tujuan dari suatu instansi pemerintah.

Dalam pasal 4 ayat 2 PP Nomor 10 tahun 1979 unsur-unsur yang dinilai yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah : Kesetiaan; Prestasi Kerja; Tanggung Jawab; Ketaatan; Kejujuran; Kerjasama; Prakarsa; dan Kepemimpinan. Sementara pada pasal 5 disebutkan nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- | | | |
|--------------|---|--------------|
| a. Amat Baik | = | 91-100 |
| b. Baik | = | 76-90 |
| c. Cukup | = | 61-75 |
| d. Sedang | = | 51-60 |
| e. Kurang | = | 50 ke bawah. |

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi seorang Pegawai Negeri Sipil dilakukan oleh pejabat penilai. Pejabat penilai sebagaimana Peraturan Pemerintah ini adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretaritan, Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dalam lingkungannya masing-masing.

Dalam pelaksanaannya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil belum mampu memberikan hasil penilaian yang objektif dan bermanfaat bagi Pegawai Negeri yang dinilai, sehingga belum mampu

memberikan pengaruh yang besar dalam pembinaan dan pengembangan karier seorang Pegawai Negeri Sipil. Berkenaan dengan penilaian yang dirasa belum memberikan nilai yang objektif, umumnya dikarenakan keputusan mengenai pemberian nilai atas unsur-unsur yang dinilai dari pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil merupakan keputusan subjektif dari Pejabat Penilai dengan dasar pertimbangan pengamatan tentang Pengetahuan, Keterampilan, dan Perilaku Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, serta membandingkannya dengan Pegawai lain yang jabatannya relatif setara dalam lingkungan organisasinya. Disamping itu pula penilaian yang dilakukan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun dipastikan sangat menyulitkan bagi Pejabat Penilai untuk mengingat perilaku Pegawai Negeri Sipil yang dinilainya.

Dalam Kajian Nasution (2013) atas Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa “unsur-unsur penilaian tersebut hanya berorientasi pada sosok maupun karakter individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, bukan pada hasil kerja yang benar-benar dirasakan masyarakat sebagaimana konsep *reinventing governance* Standar penilaianpun masih seragam, kurang mengakomodasi variasi-variasi bidang tugas pokok dan fungsi pegawai, misi lembaga dan kekhasan dari tingkat hirarki”.

Sulitnya memberikan penilaian yang terukur, juga disebabkan kriteria penilaian yang sifatnya kualitatif, dimana unsur-unsur yang dinilai hanyalah memiliki makna-makna dan sangat rentan terjadinya bias penilaian. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) juga tidak dijadikan instrumen dalam

pembinaan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil, misalnya dalam hal menduduki jabatan, baik jabatan sejajar maupun promosi jabatan.

Prestasi kinerja individu pegawai sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat diandalkan, dan dapat dijadikan dasar untuk penilaian kinerja dan pengembangan prestasi pegawai sesuai tujuan organisasi. Menurut Ranintya dan Wibawa (2010 : 213) *“Seharusnya di dalam sistem kepegawaian memuat arah pengembangan karir pegawai, sehingga pegawai tersebut dapat memilih cara mereka untuk berprestasi. Selama ini penilaian pegawai lebih didasarkan pada DP3 dan masa kerja, sedangkan kompensasi bagi prestasi sangatlah sedikit”*. Dengan demikian, setiap pegawai dapat menilai seberapa jauh kinerjanya telah menghasilkan prestasi yang diharapkan sesuai tujuan organisasi.

Bertitik tolak dari beberapa permasalahan yang umumnya terjadi maka Pemerintah mengeluarkan kembali Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana alasan yang dijadikan pertimbangan ditetapkannya Peraturan Pemerintah ini adalah Peraturan sebelumnya, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil atas dasar sistem prestasi kerja dan sistem karier.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil ini baru akan berlaku pada Tahun 2014. Perbedaan Peraturan Pemerintah yang baru ini dengan Peraturan Pemerintah sebelumnya yang paling mendasar sebagaimana disebutkan dalam pasal 3 adalah penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip : Objektif; terukur; akuntabel; partisipatif; dan transparan. Sementara penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 terdiri dari unsur : Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur, dimana waktu penilaiannya adalah tetap 1 (satu) tahun yang dimulai dari bulan Januari. Sementara Perilaku Kerja seorang PNS meliputi aspek : orientasi pelayanan; integritas; komitmen; disiplin; kerjasama; dan kepemimpinan. Jadi penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS di dapat dari penggabungan penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja, yang bobotnya nilainya adalah SKP 60 % (enam puluh persen) dan Perilaku kerja 40 % (empat puluh persen).

Namun walaupun telah mengalami perubahan yang mendasar, hal yang sebenarnya menjadi harapan dengan lahirnya peraturan ini adalah apakah ketentuan penilaian dalam pelaksanaan pekerjaan sampai pada proses penilaian dan dokumentasi hasil penilaian secara efektif mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai dan pola atau tata cara penilaian seperti apa yang dapat memberikan penilaian yang objektif dan berkeadilan bagi setiap PNS yang dinilai.

Kondisi riil yang selama ini terjadi pada tatanan *Pemerintah Kabupaten Barito Timur*, bahwa hasil penilaian oleh pihak penilai terhadap pihak yang dinilai sangat-sangat tidak obyektif. Pejabat penilai seringkali tidak memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk melakukan penilaian, serta tidak memiliki komitmen untuk melakukan penilaian yang terukur, obyektif, transparan dan berkesinambungan. Nilai-nilai yang didokumentasikan dalam penilaian prestasi kerja adalah angka-angka yang disepakati antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai. Kondisi yang paling parah atas dokumentasi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah penilaian akan dilakukan atau penerbitan DP3 bagi seorang PNS ketika atau pada saat diperlukan untuk kepentingan syarat-syarat usul kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, mutasi kerja, dan pendidikan dan pelatihan. Faktor kedekatan ataupun faktor ketidaksenangan antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai juga seringkali menjadi dasar penilaian. Nilai yang diberikan bisa saja terlampaui tinggi karena faktor kedekatan dan hubungan yang sangat baik, ataupun sebaliknya nilai akan sangat rendah ketika ada masalah hubungan personal antara keduanya.

Bertitik tolak dari proses penilaian yang tidak obyektif dan terukur serta kurangnya manfaat atas penilaian kerja ini, maka Daftar nilai-nilai yang diberikan bagi seorang PNS kurang begitu berpengaruh bagi pengembangan kapasitas pegawai dan juga tidak memberikan umpan balik atas produktivitas pegawai dalam upaya mencapai sasaran kerja yang menjadi tujuan individu dan organisasi. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tidak lagi

ditempatkan sebagai alat utama untuk mengukur dan melihat prestasi Pegawai Negeri Sipil, sehingga keberadaan DP3 semakin lama hanyalah sebagai bentuk-bentuk sebuah hasil proses formalitas yang sama sekali tidak berpengaruh signifikan bagi perjalanan karier pegawai dan keberlangsungan organisasi tempatnya bekerja.

Lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil diharapkan akan mampu menjawab kritikan-kritikan atau permasalahan umum atas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil selama ini. Hanya saja apakah penilaian kinerja ini akan efektif dan berfokus pada *outcome* bagi individu-individu Pegawai Negeri Sipil dan sasaran organisasi, serta memberikan jaminan penilaiannya itu obyektif dan terukur atau tetap saja pada kondisi yang selama ini terjadi. Sehingga tidak ada kesan atau pemikiran bahwa Peraturan Pemerintah ini akan *mandul* dan tidak mampu merubah realita permasalahan pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Hal yang paling penting dalam menyongsong pemberlakuan Peraturan Pemerintah ini adalah berkenaan dengan komitmen, Pejabat Pembina Kepegawaian, Satuan Unit Kerja serta Pegawai Negeri Sipil itu sendiri untuk menjadikan Peraturan ini sebagai standar/norma yang menjadi satu-satunya instrumen, yang dipedomani dalam proses penilaian prestasi kerja.

Kehadiran Peraturan Pemerintah yang baru belum tentu dapat dipahami dan diterima dengan sempurna dari pihak-pihak yang memiliki peran utama dari tuntutan peraturan ini, sehingga dapat saja memiliki banyak pemahaman ataupun pengertian yang berbeda-beda. Dengan demikian sangatlah tepat, jika

setiap Pegawai Negeri Sipil mengetahui latar belakang lahirnya peraturan ini, kemudian apa saja yang sekiranya perlu dipersiapkan dan tentunya harapan-harapan apa saja yang dapat memberikan manfaat dari proses penilaian prestasi kerja PNS ini. Orientasi utama perubahan paradigma penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil ini adalah proses penilaian yang obyektif, terukur dan transparan serta bermanfaat bagi individu Pegawai Negeri Sipil dan organisasinya.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah, maka permasalahan yang ingin diteliti oleh penulis adalah :

1. Bagaimana Tanggapan atau respon dari Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur, berkenaan dengan rencana pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang akan diimplementasikan pada tahun 2014?
2. Tahapan-tahapan atau hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan oleh Pegawai Negeri Sipil dan Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur berkaitan dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah tersebut?
3. Bagaimana harapan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur berkaitan dengan implementasi pola atau standar penilaian prestasi kerja yang baru?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

Secara praktis atau manfaat langsung dari penelitian ini , adalah :

1. Sebagai bahan aktualisasi bagi setiap Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, sehingga lebih profesional, berdedikasi tinggi, berpengetahuan, memiliki keahlian serta memiliki sikap perilaku yang dapat menjawab tuntutan nasional dan tantangan global.
2. Sebagai bagian kontribusi akademik dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dalam organisasi pemerintahan, khususnya pegawai atau aparatur pemerintah di Kabupaten Barito Timur.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Kinerja Pegawai

Untuk lebih memahami ruang lingkup penilaian prestasi kerja, ada baiknya terlebih dahulu kita memulainya dengan memahami konsep-konsep ataupun definisi dari kinerja pegawai itu sendiri . Studi mengenai kinerja individual dikaitkan dengan pemberian kompensasi/upah dimana kompensasi ini merupakan motivator ampuh bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Astuti, 2006).

“Kinerja individu terkait dengan pertanyaan apakah para pegawai memiliki kemampuan dalam bekerja, baik secara mental, fisik dan emosi maupun dari segi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan karakter pekerjaan ataupun posisinya”(Nasution, 2013). Pengertian kinerja tersebut di atas lebih menekankan pada kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dilihat dari kesiapan mental, fisik serta kompetensi yang dimilikinya.

“Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu” (Kusuma, 2013). Konsep kinerja tersebut lebih menekankan kepada

keseluruhan capaian target pekerjaan yang menjadi beban tugas seorang pegawai dalam suatu masa atau waktu tertentu.

“Kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu”. (Adwa, 2013). Kinerja Pegawai memberi pengertian bahwa kinerja adalah sebuah evaluasi dari hasil pekerjaan dari seorang pegawai, dengan tujuan untuk melihat potensi yang dapat dikembangkan atau hal apa saja yang dapat dilakukan atas besaran capaian kerja yang telah dilakukan.

“Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai melalui usaha dengan kemampuan dan keterampilan karyawan serta pengalaman yang dapat diukur sesuai dengan tugas atas pekerjaan dalam periode waktu tertentu” (Alfarisy, 2013). Kinerja merupakan hasil akhir dari proses pekerjaan seorang pegawai dengan segala kemampuan dan alat dukung lainnya dalam waktu tertentu.

Prestasi kinerja individu pegawai sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat diandalkan, dan dapat dijadikan dasar untuk penilaian kinerja dan pengembangan prestasi pegawai sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap pegawai dapat menilai seberapa jauh kinerjanya telah menghasilkan prestasi yang diharapkan sesuai tujuan organisasi, (<http://www.ittc.co.id/sistem-penilaian-kinerja-individu-pegawai.php>, diakses tgl 1 oktober 2013).

Dengan demikian kinerja pegawai dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau seorang pegawai untuk menghasilkan atau menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi beban tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang dapat diukur dengan capaian target pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.

B. Konsep Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja merupakan bagian yang terpenting dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dan penilaian kinerja juga memberi peranan penting dalam perubahan dan inovasi suatu organisasi. Untuk memahami definisi Penilaian Kinerja, perlu diurai pengertian dari perpaduan masing-masing kata dari konsep tersebut, yaitu “penilaian” dan “kinerja”. Penilaian (appraisal) dapat diartikan *“sebagai proses, cara mengukur (kontribusi setiap anggota organisasi), perbuatan menilai dan pemberian nilai, yang digunakan untuk menganalisis dan menaksir hubungan antara kenyataan (aktual/realita) dan efek (akibat) yang diharapkan”* (BKN, 2011). Penilaian juga dapat diartikan *“sebagai proses, cara, perbuatan menilai; pemberian nilai (biji, kadar mutu, harga): penelaahan dan penilaian yang lengkap* (www.artikata.com, 14 Maret 2013).

Sementara kata “kinerja” dapat diartikan *“sebagai prestasi kerja, hasil kerja (kuantitas dan kualitas), hasil perpaduan dari kemampuan (ability) dan motivasi, perbuatan berdaya guna dan berhasil guna, keluaran (output) pekerjaan dari seluruh proses manajemen”* (BKN, 2011).

Sehingga 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).

Penilaian Kinerja menurut Castro (dalam Jeddawi, 2008 :27) adalah *“Suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok”*.

Menurut Sami'an (2013) *“penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas”*.

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”* (Jeddawi, 2008 : 28).

Menurut Miller dan Gordon (Mangkunegara, 2008 : 20) menyimpulkan bahwa *“ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi. Artinya, pimpinan dan manajer yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi dan sebaliknya*

mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan disebabkan karena motivasi berprestasinya rendah”.

Penilaian prestasi kerja pegawai adalah merupakan “*instrument organisasi untuk mengukur prestasi individu setiap pegawai tentang seberapa besar individu atau pegawai itu menunjukkan produktivitasnya sebagai kontribusi terhadap kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan*” (Suradji, 2003 : 51).

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 (Iswanto, 2005 : 5.8).

Penilaian prestasi kerja memang dilakukan setiap tahun. Namun penilaian tersebut ternyata tidak menjamin berlakunya sistem *reward and punishment*, yaitu diberdayakannya Pegawai Negeri Sipil yang berkinerja baik dan sebaliknya hukuman bagi Pegawai Negeri Sipil yang mengabaikan tanggungjawab. Ada Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi ternyata tidak mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan, sebaliknya ada pula Pegawai Negeri Sipil yang berkinerja biasa-biasa saja namun karena dekat dengan “*api kekuasaan*” diberi kesempatan untuk mengembangkan karir. Lain lagi persoalan menyangkut kekuasaan dalam daerah otonom. Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan strategis sudah terbiasa “*dibongkar pasang*” untuk

kepentingan amunisi politik. Kenyataan ini merupakan bukti tidak efektifnya sistem dan mekanisme penilaian kinerja (performance appraisal) bagi Pegawai Negeri Sipil (Nasution, 2013).

Penilaian prestasi kerja Menurut Astuti (2006) adalah *“proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan atas pelaksanaan kerja mereka”*.

Dengan demikian dapatlah disimpulkan, bahwa penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah suatu proses pengukuran hasil kerja pegawai atau karyawan, dengan melihat kemampuan, sikap dan perilaku yang telah dilakukan atas dasar standar kerja yang telah ditetapkan dan umumnya masa penilaian dalam kurun waktu satu tahun, dengan harapan capaian hasil kerja setiap pegawai akan memberikan pengaruh positif bagi keberlangsungan organisasi. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil juga dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penilaian prestasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil diarahkan sebagai pengendali perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Informasi-informasi atas dokumentasi penilaian kinerja inilah

yang diperlukan oleh pengambil kebijakan dalam rangka pembinaan, pengembangan dan bahan evaluasi peningkatan kinerja para pegawainya.

Penekanan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil kedepan diharapkan terletak pada pengukuran tingkat capaian sasaran kerja atau tingkat capaian hasil kerja yang telah direncanakan dan disepakati oleh pejabat penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dan merupakan kontrak kerja. Sementara sisi lainnya, penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil diarahkan sebagai pengendali perilaku Pegawai Negeri Sipil yang dipersyaratkan untuk mencapai sasaran kinerja tersebut.

Pentingnya Penilaian kinerja menurut Jeddawi (2008 : 29) adalah :

1. Sebagai sumber data untuk administrasi kepegawaian seperti perencanaan kepegawaian dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan;
2. Untuk memberikan konseling (pembinaan) kepada pegawai;
3. Memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki ataupun meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Penilaian kinerja dilihat dari beberapa tujuannya menurut BKN (2011 :155) adalah :

1. Tujuan Administratif, sebagai upaya pertimbangan penetapan Promosi, Transfer, dan Kenaikan Gaji.
2. Tujuan Informatif, sebagai upaya memberikan data dan informasi kepada pihak manajemen tentang kinerja pegawai dengan segala kelebihan dan kekurangannya.
3. Tujuan Motivasional, sebagai upaya penciptaan pengalaman belajar (*learning experience*) yang memotivasi pegawai untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya.
4. Evaluasi , yakni untuk *me-Review* kembali kinerja yang lalu dengan menilai apa yang telah dicapai dan membandingkan antara kinerja actual/realita dan kinerja harapan.
5. Pengembangan, yakni untuk lebih memfokuskan pada pengembangan kinerja pegawai dengan cara mengidentifikasi potensi-potensi pengembangan, menetapkan target kinerja di masa mendatang, dan merencanakan tindak lanjut yang meliputi pengembangan kapasitas

pegawai melalui perencanaan pengembangan keahlian (skills), dan karir (career) pegawai.

Sementara dalam perspektif tiap individu pegawai, penilaian kinerja (BKN 2011 : 155) membantu untuk :

1. Mengerti secara jelas tugas dan fungsinya masing-masing;
2. Mengerti tentang kekuatan dan kelemahan diri sendiri;
3. Mengenali kebutuhan-kebutuhan akan pengembangan;
4. Menambah kebersamaan dan mengetahui harapan pihak manajemen (penilaian/atasan) serta kesulitan yang dihadapi oleh pihak yang dinilai.

Tujuan dari penilaian prestasi kerja karyawan menurut Astuti (2006) adalah *“untuk mengetahui prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan sebagai prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Penilaian dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas perusahaan dalam mengangkat, menempatkan, dan memotivasi karyawan sesuai dengan visi, misi, values dan strategi organisasi”*.

Penilaian kinerja juga memiliki tujuan *“membantu para pegawai dalam membuat pandangan tentang diri mereka sendiri dan mengenali kebutuhan untuk memperbaiki kinerja masing-masing serta membangun komitmen terhadap suatu rencana perbaikan kinerja”* (BKN 2011 : 155).

Menurut Handoko (dalam Uguy dan Achayat, 2010 :13) memaparkan manfaat penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan

- Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan akan suatu pelatihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
 5. Perencanaan dan pengembangan karier
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
 6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*
Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
 7. Ketidakakuratan informasional
Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau system informasi personalia kelompok-kelompok lain. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil oleh personalia tidak tepat.
 8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
 9. Kesempatan kerja yang adil
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin pengambilan keputusan-keputusan penempatan internal tanpa diskriminasi.
 10. Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh factor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan peningkatan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Dapatlah disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai dasar bagi manajemen atau pimpinan organisasi untuk mengevaluasi kemampuan dan hasil kerja pegawai dalam rangka peningkatan kinerja, pembinaan dan pengembangan karir.

Sementara bagi seorang karyawan ataupun pegawai penilaian kinerja juga bermanfaat untuk melihat bagaimana penghargaan seorang pimpinan atas hasil kerja yang telah dicapai, sehingga dengan adanya bentuk-bentuk

penghargaan dapat lebih meningkatkan semangat untuk bekerja dan lebih produktif lagi atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu dengan adanya penilaian kinerja, seorang karyawan atau pegawai dapat melihat kekuatan dan kelemahannya, yang pada akhirnya seorang karyawan dapat terus memotivasi diri untuk meningkatkan kinerja dan optimalisasi diri.

Penilaian prestasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil dapat dimanfaatkan para pimpinan atau pengambil kebijakan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pengelolaan karier Pegawai Negeri Sipil dan keputusan administratif, misalnya dalam hal penempatan bidang pekerjaan, pengangkatan dan penempatan, serta pengembangan dan pemberian penghargaan. Selain itu juga penilaian prestasi kerja dapat dimanfaatkan sebagai media komunikasi bagi pihak pejabat penilai ataupun pengambil kebijakan dalam mengubayakan perubahan perilaku dan cara berpikir para pegawainya.

Dikaitkan dengan penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil, dengan pola ataupun standar yang baru, Tujuan Penilaian prestasi kerja diharapkan menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Untuk mendapatkan reaksi positif dari peningkatan kinerja, maka harus didasari dan dikembangkan sistem penilaian kinerja yang akurat, dengan fokus pada kriteria yang berorientasi pada hasil dan spesifikasi pekerjaan. Dengan adanya jaminan objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil, maka proses penilaian prestasi kerja didasarkan pada penilaian hasil kerja

yang nyata dan terukur dari penjabaran visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga unsur subyektivitas dalam penilaian dapat diminimalisir, yang pada akhirnya hanya Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi yang akan mendapatkan nilai baik.

Untuk memahami suatu penilaian kinerja atau prestasi kerja yang efektif, maka perlu dipahami apa arti atau definisi dari kata efektif tersebut. Efektif bisa juga berarti pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang ditentukan. Sebagai contoh, jika sebuah tugas dapat selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah yang benar atau efektif, (<http://mrzie3r.wordpress.com/2007/03/22/efektifitas-vs-efisiensi/>, diakses pada tanggal 24 April 2013). Dengan demikian sesuatu dapat dikatakan efektif adalah apabila tercapainya apa yang diinginkan atas dasar segala upaya dan usaha yang telah dikerjakan atau dilakukan.

Penilaian kinerja yang efektif adalah *“penilaian yang berfokus pada outcome yang berhubungan langsung dengan misi dan sasaran organisasi, dimana penilaian tersebut berorientasi pada personal dengan fokus pada orang yang melaksanakan suatu pekerjaan serta berorientasi pada hasil capaian pekerjaan”* (Uguy dan Achayat, 2010 :1.6).

Menurut Cascio (dalam Jeddawi 2008 : 30) memprasyaratkan efektif tidaknya sistem penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. Supervisor (penilai), mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan prestasi kerja pegawai secara objektif dan memberikan umpan balik kepada pegawai;
2. Relevan (keterkaitan), mengukur keterkaitan langsung, unsur-unsur penilaian prestasi kerja dengan uraian pekerjaan:

3. Sensitivity (kepekaan), mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian prestasi kerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem itu harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian;
4. Reliability (keterhandalan), mengukur kehandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan;
5. Practicality (kepraktisan), mengukur alat penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan mengerti oleh penilai dan bawahannya;
6. Acceptability (dapat diterima), mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Menurut Sedarmayanti (2009 : 101), *“Sistem penilaian kinerja harus berlandaskan prinsip : Keadilan; transparansi; independensi; pemberdayaan; non diskriminasi; dan semangat berkompetensi . Sementara alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai meliputi : Prestasi Kerja; Keahlian; Perilaku; dan Kepemimpinan”*.

Dari uraian tersebut diatas, bahwa untuk melakukan penilaian prestasi kerja pegawai diperlukan suatu sistem penilaian yang praktis, relevan, dapat terukur dan objektif serta dapat diterima baik oleh pejabat penilai maupun oleh pegawai yang dinilai, sehingga bermanfaat untuk perbaikan kinerjanya dan kinerja organisasinya. Dengan kata lain bahwa proses penilaian prestasi kerja pegawai dikatakan berjalan secara efektif, apabila dalam penilaian tersebut terdapat kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif dan adanya obyektivitas dalam evaluasinya.

Ketika Penilaian kinerja bermanfaat dan sistem atau standar norma penilaian membawa perubahan bagi peningkatan kinerja, lebih produktif dalam bekerja serta mampu memberikan motivasi dan kepuasan kerja bagi

setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka tujuan penilaian itu tercapai.

Penilaian prestasi kerja dapat dimaknai efektif, apabila hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai ataupun karyawan bermanfaat untuk kompensasi, peningkatan karier dan pengembangan kapasitas pegawai, serta bermanfaat untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas para pegawai dalam rangka pencapaian tujuan dan target yang hendak dicapai oleh suatu organisasi ataupun instansi. Agar Penilaian kinerja itu efektif, maka proses penilaian bagi seorang karyawan atau pegawai haruslah secara terus menerus dan berkelanjutan berdasarkan standar penilaian dan adanya sasaran kerja yang telah disepakati.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Dalam proses penilaian kinerja atau prestasi kerja seringkali terjadi bias-bias ataupun penyimpangan, apalagi unsur subyektifitas lebih dominan dalam prosesnya. Menurut T.V Rao (dalam Jeddawi, 2008 : 35) penyebab bias penilaian adalah :

1. *Hallo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya (*like and dislike*). Oleh karena itu cenderung akan memperoleh nilai positif pada aspek semua penilaian bagi pegawai yang disukai dan sebaliknya pegawai akan mendapat nilai negative bila ia tidak disukai;
2. *Liniency and Severity Effect*. *Liniency Effect* adalah penilai cenderung beranggapan, bahwa mereka harus berlaku baik terhadap karyawan, sehingga mereka cenderung memberi harkat (nilai) yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap karyawan sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;
3. *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di

tengah-tengah). Akibat toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut sehingga cenderung menilai sebagian besar dengan nilai rata-rata;

4. *Assimilation and differential effect*, *Assimilation effect* adalah penilai cenderung menyukai karyawan yang memiliki ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect* adalah penilai cenderung menyukai karyawan yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik disbanding yang lainnya;
5. *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang karyawan berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;
6. *Recency effect*, penilai cenderung memberi nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

Sementara penyimpangan-penyimpangan penilaian prestasi menurut

BKN (2011 : 166) adalah :

1. *Ambivalence and avoidance*, dimana dalam proses penilaian kinerja, bagi pihak penilai ada kecenderungan 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 dengan pihak yang dinilai. Bagi pihak yang dinilai, pada saat menerima umpan balik negative, 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 karektaristik 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).

Dalam penilaian prestasi kerja Purwanto dan Elu (2011 : 4.24) lebih merinci lagi pengaruh penilaian terlalu tinggi (*Hallo Effect*) dan penilaian terlalu rendah (*Horn effect*). Pola penilaian terlalu tinggi tersebut adalah :

1. Pengaruh dari catatan masa lampau (*effect of pas record*), yaitu prestasi bagus di masa lalu di bawa ke masa kini;
2. Kompatibilitas : memberikan nilai lebih tinggi dari yang semestinya karena penampilan yang menyenangkan atau sejalan dengan kecenderungan penilai;
3. Pengaruh prestasi terbaru, yaitu prestasi bagus pada saat terakhir menutupi prestasi jelek pada rentang waktu sebelumnya;
4. *The one-asset person* : Orang yang pandai berbicara, orang yang penampilannya menarik atau memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi, atau orang dari almamater yang sama dapat membuat penilai memberi nilai yang lebih tinggi dari prestasi yang sebenarnya;
5. Pengaruh buta (*the blind effect*) : Penilai memberikan nilai yang lebih tinggi dari yang sebenarnya karena sudut pandangnya sama dengan sudut pandang dari orang yang dinilai. Sebagai contoh, seorang akuntan memberi nilai yang terlalu tinggi kepada seseorang yang memiliki ketelitian;
6. Pengaruh potensi-tinggi (*the high-potential effect*) : Penilaian terlalu tinggi terjadi karena lebih mengacu pada prestasi di atas kertas dan bukan pada hasil-hasil nyata bagi organisasi;
7. Bias tanpa pengaduan (*the no-complaint bias*) : Penilai memberikan nilai terlalu tinggi kepada karyawan yang tidak memperoleh pengaduan. Ketiadaan pengaduan diartikan sebagai berita bagus.

Sementara pola penilaian terlalu rendah (*Horn effect*) adalah sebagai berikut :

1. Atasan atau penilai adalah seorang perfeksionis;
2. Bawahan atau karyawan selalu menentang atasan atau penilai;
3. Bawahan atau orang yang dinilai dianggap sebagai orang aneh, non-konformis;
4. Bawahan atau orang yang dinilai sedang menjadi anggota dari sebuah tim yang lemah atau kalah;
5. Pengaruh asosiasi (*the guilt-by association effect*) : Orang yang tidak dikenal dinilai terlalu rendah hanya berdasarkan catatan yang tersedia pada perusahaan;
6. Pengaruh kejadian dramatis (*the dramatic-incident effect*) : Penilaian hanya didasarkan pada sebuah kejadian negatif dan agak besar belakangan; semua kinerja baik sebelumnya terlupakan;
7. Pengaruh kepribadian-sifat : Penilaian diberikan lebih rendah dari yang sebenarnya kepada orang-orang yang sifat dan kepribadiannya tidak sesuai dengan yang dimiliki atau disukai oleh atasan;
8. Pengaruh perbandingan dengan diri sendiri (*the self-comparison effect*) : Penilaian lebih rendah dari sebenarnya diterima oleh mereka yang menggunakan cara kerja berbeda dari cara yang digunakan oleh penilai.

Dengan demikian terjadinya penyimpangan dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai ataupun karyawan, pada dasarnya berkaitan erat dengan hubungan personal antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai. Ketika penilai senang atau suka dengan pegawai yang dinilai, maka nilai yang didapat kecenderungannya akan baik, namun sebaliknya pada saat perasaan penilai tidak senang dengan pegawai yang dinilai maka nilai yang diberikan akan kurang baik. Disinilah sebenarnya pokok masalah muncul pernyataan bahwa penilaian kinerja tersebut tidak obyektif, tidak terukur dan tidak bermanfaat.

Dalam proses penilaian DP3 seringkali ditemukan nilai-nilai yang sangat baik ataupun terlampau tinggi. Hal ini biasanya terjadi ketika dokumen hasil penilaian, yaitu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dijadikan syarat untuk

pendidikan dan pelatihan dan lain sebagainya, dimana dalam prasyaratnya ditentukan bahwa untuk DP3 2 (dua) tahun terakhir haruslah memiliki predikat baik. Pada akhirnya setiap akhir masa penilaian, setiap nilai yang terdapat pada daftar penilaian adalah nilai-nilai kompromi atau kesepakatan.

Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai unsur utama penilaian pola baru menurut kajian Nasution (2013) ini adalah hal baru. Setiap Pegawai Negeri Sipil memiliki *job description* (kegiatan tugas jabatan) yang berbeda-beda, termasuk variasi dan tingkat eselon, jabatan struktural maupun fungsional. Jadi, setiap Pegawai Negeri Sipil tentu memiliki SKP yang berbeda dan tentu berbeda pula target kuantitas, kualitas, waktu dan biayanya. Hal ini tentu berbeda dengan penilaian DP 3 sebelumnya yang berlaku sama untuk seluruh Pegawai Negeri Sipil. Diperlukan sosialisasi khusus bagi setiap Pegawai Negeri Sipil supaya paham teknis dan tata cara menyusun SKP. Nasution (2013) menyebutkan langkah-langkah penilaian penilaian prestasi kerja PNS dapat dikhtisarkan sebagai berikut;

Pertama, Setiap Pegawai Negeri Sipil berkewajiban menyusun SKP setiap awal tahun berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) Instansi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap SKP didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang tanggung jawab, dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja. SKP dibuat berdasarkan prinsip-prinsip sbb; 1) *Jelas*: Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas; 2) *Dapat diukur*: Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan. dan lain-lain; 3) *Relevan*: Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing. 4) *Dapat dicapai*: Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS; 5) *Memiliki target waktu*: Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya (satu tahun).

Kedua, unsur Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud dalam penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi aspek; orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Penilaian kepemimpinan dilaksanakan khusus bagi PNS yang menduduki jabatan struktural.

Ketiga, SKP disusun oleh PNS yang bersangkutan dan diajukan untuk disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja. Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final.

Keempat, Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja. Dalam menetapkan target meliputi aspek sebagai berikut: a) *Kuantitas* (target output). Dalam menentukan target output dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain. b) *Kualitas* (target kualitas) Dalam menetapkan target kualitas harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus). c) *Waktu* (target waktu) Dalam menetapkan target waktu harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan. d) *Biaya* (target biaya). Dalam menetapkan target biaya harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain.

Kelima, Hasil rekomendasi penilaian prestasi kerja digunakan untuk peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan prestasi kerja, pengembangan potensi dan karir PNS yang bersangkutan serta pengembangan manajemen, organisasi dan lingkungan kerja

Begitu kaburnya hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, seringkali terjadi pada pelaksanaan penempatan dan promosi jabatan tertentu. Pegawai Negeri Sipil yang sebenarnya memiliki prestasi dan juga memiliki sikap perilaku yang baik justru tidak diberi kesempatan untuk menduduki jabatan yang sesuai kompetensinya, sementara Pegawai Negeri Sipil yang prestasinya biasa-biasa saja justru kariernya terus berkembang dan selalu diuntungkan oleh situasi dan kondisi tata kelola manajemen kepegawaian yang tidak sehat. Kekeliruan ini bisa terjadi disamping kuatnya pengaruh politis,

juga karena pertimbangan dari catatan prestasi seorang Pegawai Negeri Sipil yang tidak obyektif, tidak transparan dan tidak terukur.

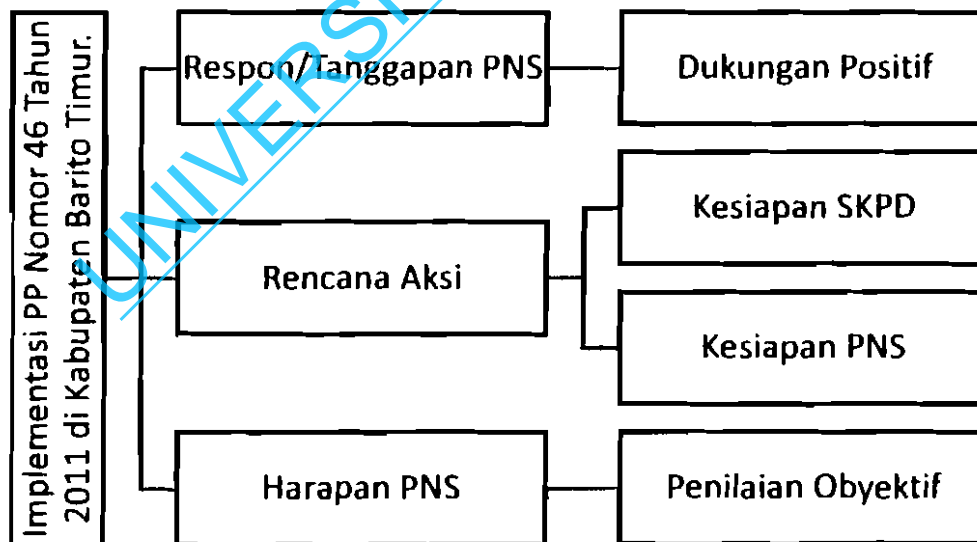
Menjadi seorang pejabat penilai yang baik tentunya bukanlah sesuatu yang mudah. Kemampuan dan pengetahuan seorang pejabat penilai menjadi hal yang utama agar proses dan hasil penilaian prestasi kerja benar-benar obyektif dan dapat diterima oleh siapapun. Pejabat penilai harus mengerti betul mekanisme, norma dan standar penilaian dan juga harus mengenal betul orang yang dinilainya. Penilai yang baik, adalah seorang atasan yang mampu menilai secara realistis dan terukur dan bukan pengaruh dari unsur subyektivitas, sehingga hasil penilaian mampu mendorong setiap pegawai untuk lebih kreatif dan produktif dan bukan melemahkan kreatifitas dan semangat kerja. Pejabat penilai bukan saja hanya sekedar melakukan proses penilaian, tetapi harus mampu menjadi motivator dan evaluator serta mampu membangun hubungan interaksi antara keduanya, sehingga dapat menghilangkan bias-bias penilaian.

Penilaian prestasi kerja juga menuntut kemampuan seorang pegawai yang dinilai, untuk mengukur kemampuannya sendiri atas dasar kontrak kerjanya dalam pembuatan sasaran kerja pegawai. Apabila sasaran kerja telah disepakati, maka secara otomatis seorang pegawai dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang hendak dicapainya. Ketika target itu tercapai dan atau tidak tercapai, maka perlu dianalisis kekuatan dan kelemahannya sebagai dasar evaluasi kinerja untuk waktu berikutnya. Dengan adanya pemahaman dan tuntutan tanggung jawab antara penilai dan pegawai yang dinilai, diharapkan akan meminimalisir bias atau penyimpangan penilaian.

D. Kerangka Berpikir

Proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), diakui banyak memiliki kelemahan dan tidak memberikan manfaat bagi institusi birokrasi pemerintah, maupun bagi pengembangan kapasitas PNS itu sendiri. Penilaian yang tidak obyektif, tidak terukur, tidak transparan adalah masalah yang selama ini terjadi. Kelemahan yang terjadi muncul karena penilaian semata-mata berdasarkan proses subyektivitas dari pejabat penilai, yang tentu saja sangat mudah terjadinya bias atau penyimpangan dari proses penilaiannya.

Bersumber dari rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka guna memberikan arah dan kejelasan dari penelitian ini dibuatlah konsep kerangka berpikir dalam skema berikut :



Konsep kerangka berpikir inilah yang menjadi arah yang diharapkan akan menjelaskan bagaimana penelitian ini menemukan jawaban atas rumusan permasalahan, sehingga akan didapat temuan, kesimpulan dan rekomendasi dari keseluruhan proses penelitian ini.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang akan digunakan adalah metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi* (Sugiyono, 2011:13). Metode kualitatif memiliki karakteristik permasalahannya belum jelas, kompleks, dinamis dan ada banyak makna atas permasalahan yang ditemukan, sementara maksud menggunakan penelitian kualitatif ini agar dapat dipahami situasi yang terjadi secara mendalam, menemukan pola-pola yang terjadi.

Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2004:4) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dari individu tersebut secara holistik (utuh). Menurut Irawan (2011:1.17) Penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Permasalahan penelitian bersifat umum, terbuka;
2. Variabel/indikator operasional bukan hal penting, melainkan isu atau konsep-konsepnya;

3. Kerangka teori digunakan hanya sebagai pijakan untuk membuat abstraksi dan konseptualisasi data-data individual;
4. Kesimpulan merupakan “konsensus” temuan dari kasus-kasus individual;
5. Prosedur fleksibel dan bervariasi;
6. Pengumpulan data bervariasi dan seringkali peneliti menjadi instrument utama;
7. Laporan terseleksi dan terfokus pada hal-hal khusus.

B. Tempat Penelitian

Sesuai dengan tujuan dan permasalahan yang ingin diteliti, maka penelitian ini diadakan atau dilaksanakan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur, yaitu pada beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Barito Timur yang berkaitan erat dengan penelitian ini, dimana ada beberapa Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dijadikan sumber data.

C. Sumber Data

Dalam penelitian ini, pengambilan data akan menggunakan *Metode Purposive Sampling*, yaitu peneliti memilih informan yang dianggap tepat, tahu dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang akurat. pihak-pihak yang dijadikan informan adalah para pegawai yang berhubungan langsung dengan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, yaitu unsur pimpinan yang memegang jabatan struktural, serta pegawai sebagai unsur staf yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur. Informan tersebut adalah :

1. Drs. Dwi Aryanto, Kepala Bidang Diklat pada BKD Kabupaten Barito Timur;

2. Mishael, S.Pi.,SE, Kepala Bidang PSDA dan PTTG pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.;
3. Seskal Harrybuni, SH, Kepala Sub Bagian pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah kabupaten Barito Timur;
4. Sapta Prasetyo, S.IP.,MA, Kepala Sub Bidang Pelatihan pada BKD Kabupaten Barito Timur;
5. Didi Sastra Diputra, SH, Ananalis Kepegawaian (unsur Staf) pada BKD Kabupaten Barito Timur.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik, yaitu : observasi, teknik interview atau wawancara, teknik library atau kepustakaan. Ketiga teknik digunakan secara bersama-sama agar saling melengkapi satu dengan yang lain, dimana penjelasan teknik tersebut adalah :

a. Observasi

Metode pengumpulan data dengan observasi atau pengamatan langsung adalah suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan indera mata tanpa menggunakan pertolongan alat standar. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Dan berkaitan dengan proses observasi ini, selain pengalaman peneliti sebagai Pegawai Negeri Sipil yang berkedudukan sebagai pegawai yang dinilai dan pejabat penilai, peneliti juga akan melakukan pengamatan secara langsung berkaitan

dengan proses Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negei Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur.

b. Interview (wawancara)

Pengumpulan data selain dengan observasi atau pengamatan, yaitu dengan metode interview atau wawancara. Dalam hal ini informasi atau keterangan-keterangan diperoleh langsung dari informan dengan bertatap muka atau bercakap-cakap. Jadi penggunaan interview dalam penelitian ini adalah sebagai alat utama untuk mencari atau mengumpulkan informasi yang tidak dapat diperoleh dengan cara lain. Adapun wawancara dalam penelitian ini akan ditujukan kepada para pejabat struktural berdasarkan tingkat eselonisasi yang umumnya sebagai atasan pejabat penilai dan pejabat penilai, serta para pegawai lainnya sebagai unsur staf dan umumnya sebagai pegawai yang dinilai.

c. Library (Kepustakaan)

Library atau kepustakaan adalah sebagai bahan dasar untuk menyusun konsep-konsep teoritis dan menjelaskan analisa data berupa buku literatur, jurnal ilmiah, ataupun media lainnya sebagai sumber data dan analisis, yang memiliki relevansi dengan penelitian ini yaitu berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, organisasi serta proses penilaian kinerja di lingkungan organisasi pemerintah.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam tesis ini akan dimulai bersamaan dengan pengumpulan data dan mengelompokan, ditafsirkan dan memberi makna dan Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

uraian penjelasan. Menurut Miles dan huberman (dalam sugiyono : 2011) proses analisis bersifat interaktif yaitu, *data collection*, *data reduction*, *data display*, *conclusion/verification*. Sedangkan Analisis data menurut Patton (dalam Lexy Moeloeng, 1990:103) adalah :

“Proses pengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar yang membedakan dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian”.

Adapun dalam penelitian ini, analisis data akan dilakukan dengan tahapan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkategorisasikan serta menafsirkan data tersebut, guna memberikan makna atas data yang didapat, sebelum menarik atau mengambil kesimpulan. Dengan demikian hasil analisis ini diharapkan mampu memberikan gambaran bagaimana proses penilaian kinerja, manfaat serta faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian, serta mampu menjelaskan respon, rencana aksi dan harapan dari Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Darito Timur, berkenaan dengan implementasi penilaian prestasi kerja pola baru sehingga bermanfaat bagi kinerja organisasi atau SKPD dan pengembangan kapasitas pegawai.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Berbagai kelemahan dan kritikan atas proses penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang secara formalnya dilakukan dengan pembuatan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai instrumen utama penilaian, bukan saja berdampak buruk pada instansi pemerintah, namun juga akan melemahkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Penilaian yang tidak obyektif, tidak terukur dan tidak transparan akan mendapatkan hasil penilaian tidak begitu berpengaruh pada peningkatan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. Tidak obyektifnya penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil muncul karena tidak ada ukuran atau standar untuk melihat keberhasilan atau prestasi dari PNS yang dinilai, belum lagi ada bias atau penyimpangan dari proses penilaiannya.

Realita yang terjadi atas *carut-marutnya* penilaian prestasi kerja merupakan masalah umum yang selama ini menjadi hambatan dalam manajemen kepegawaian di setiap instansi atau lembaga pemerintah, termasuk pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kabupaten Barito Timur. Masalah umum yang ditemukan dalam proses penilaian sampai pada pendokumentasian sesuai dengan instrumen DP3 di Kabupaten Barito Timur, biasanya adalah nilai yang didokumentasikan adalah nilai-nilai yang diperoleh dari kesepakatan antara pejabat penilai dan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dan sama sekali tanpa dilakukan proses penilaian. Bahkan parahnya lagi nilai

dari DP3 itu sendiri dibuat oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, kemudian DP3 baru akan dibuat ketika Pegawai Negeri Sipil hendak mengusulkan sebagai prasyarat kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, mutasi dan lain sebagainya. Sementara untuk promosi jabatan dalam rangka peningkatan karier Pegawai Negeri Sipil bukanlah berdasarkan prestasi kerja yang tertuang dalam DP3 tersebut. Padahal penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil memiliki maksud dan relevansi dalam pengembangan kapasitas pegawai, pemberian penghargaan, sebagai umpan balik mengukur kemampuan individu pegawai serta untuk meningkatkan dan mendorong motivasi dan produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil.

Sebagai gambaran singkat mengenai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Barito Timur dan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mengabdikan diri di Kabupaten Barito Timur, yaitu terdiri dari **43** (*empat puluh tiga*) Satuan Kerja Perangkat Daerah (sumber : BKD Kabupaten Barito Timur, 2013) dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak **4.330** (*empat ribu tiga ratus tiga puluh*) orang PNS (sumber : BKD Barito Timur, keadaan Oktober 2013). Kebijakan manajemen kepegawaian Pegawai Negeri Sipil dimana status Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur adalah PNSD, merupakan bagian dari sistem manajemen secara nasional. Sehingga apapun bentuk kebijakan Manajemen kepegawaian secara nasional, juga akan berlaku pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur. Terkait dengan pelaksanaan pembinaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional,

Pemerintah Kabupaten Barito Timur secara desentralisasi melakukan kewenangan manajemen kepegawaian tersebut meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, penetapan gaji dan tunjangan, kesejahteraan, pengaturan hak dan kewajiban, pengembangan kompetensi dan pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Bagian-bagian tersebutlah yang merupakan kewenangan yang melekat pada Gubernur, Bupati/Kalikota sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK).

Berkaitan dengan banyaknya kritikan atas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, maka sebagai bagian dari kebijakan pemerintah ditetapkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan baru akan berlaku 1 Januari 2014. Hal yang membedakan antara pola penilaian yang lama berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 dengan Peraturan Pemerintah yang baru ini adalah, penekanannya lebih kepada prinsip penilaian yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Untuk menyongsong pemberlakuan Peraturan Pemerintah ini, maka segenap elemen aparatur pemerintah, yaitu Pegawai Negeri Sipil yang bekerja dan mengabdikan diri pada Pemerintah Kabupaten Barito Timur mempersiapkan dan memiliki harapan besar atas pemberlakuan Peraturan Pemerintah. Disamping kesiapan individu Pegawai Negeri Sipil, setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur juga harus mempersiapkan dan memfasilitasi serta mendukung pemberlakuan pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang akan dilaksanakan pada Tahun 2014. Berikut ini

akan diuraikan berbagai respon, kesiapan dan harapan dari Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur dalam rangka pra implementasi pola baru penilaian prestasi Kerja.

1. Membangun Pemahaman PNS tentang Pola Baru Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Meninggalkan dan merubah pola atau kebiasaan lama memang biasanya sangat sulit untuk dilakukan. Apalagi hal itu seperti sudah mengakar, tumbuh dan berkembang serta membudaya dalam lingkungan dimana sikap perilaku merambat dalam setiap dimensi kehidupan manusia. Walaupun sudah disadari hal tersebut adakalanya kurang bermanfaat bahkan merugikan, namun seperti terpelihara terus menerus dan semakin merasuki setiap generasi diberbagai satuan kelompok, ataupun organisasi dengan berbagai aktivitas, kepentingan dan tujuan masing-masing. Hal itu pun terjadi pada perjalanan panjang pembinaan birokrasi pemerintah, dimana Pegawai Negeri Sipil yang menjadi Sumber Daya Manusia Aparatur menjadi pelaku utama dalam menjalankan fungsi sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat. Berbagai kelemahan yang selama ini terjadi dalam birokrasi pemerintah antara lain berkaitan erat dengan SDM Aparatur yang tidak memiliki kompetensi, pola pikir dan perilaku yang banyak menyimpang dari aturan, pelayanan publik yang masih buruk, belum terbangunnya budaya kerja yang dikehendaki institusi maupun masyarakat serta ketidakjelasan pola pembinaan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

Begitu penting dan strategisnya posisi Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparatur Negara dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan, maka sangat perlu kejelasan pola manajemen pembinaan Pegawai Negeri Sipil mulai dari rekrutmen, pembinaan dan pengembangan pola karier, kesejahteraan, mutasi sampai pada masa pensiun. Sejalan dengan tuntutan reformasi birokrasi pemerintahan, salah satu hal yang menjadi prioritas tuntutan reformasi tersebut adalah adanya peningkatan integritas dan akuntabilitas kinerja aparatur. Harapan agar semua Pegawai Negeri Sipil dapat memiliki kinerja atau prestasi kerja yang bagus tentunya harus dilakukan melalui penilaian, dan untuk melakukan penilaian tersebut tentunya harus ada kejelasan dan kepastian bagaimana proses penilaian itu dapat berjalan dengan efektif. Kemudian hasil penilaian tersebut akan bermanfaat bagi kinerja instansi maupun bagi pengembangan kapasitas pegawai itu sendiri. Oleh sebab itu, hal yang menjadi tujuan dalam penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengukur dan melihat kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjamin obyektifitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Sudah lebih tiga puluh tahun pola penilaian prestasi kerja menurut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) menjadi satu-satunya instrumen utama dalam menilai dan mengevaluasi prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Republik ini. Peraturan yang selama ini menjadi acuan seperti *sihir* yang menidurkan para pemangku kebijakan dan instansi yang

membina manajemen kepegawaian. Arti penting penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dipandang hanya sebelah mata oleh para pemangku kebijakan tersebut, padahal kunci utama untuk melihat kinerja para Pegawainya harus dilakukan melalui penilaian dan evaluasi. Kesadaran itu baru muncul setelah adanya tuntutan akan reformasi birokrasi, dimana salah satu tuntutan yang harus diadakan perubahan adalah upaya peningkatan kualitas SDM aparatur dan kinerjanya. Penyumbang terbesar atas buruk kinerja Pegawai Negeri Sipil ternyata diakibatkan oleh pola penilaian yang sangat keliru dan tidak sesuai lagi dengan tuntutan internal dan eksternal birokrasi Pemerintah. Oleh sebab itu melalui Pemerintah Pusat lahirlah Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini sebagai langkah strategis dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Rencana pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pada tahun depan merupakan langkah yang paling tepat, dimana penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan prinsip : Objektif; terukur; akuntabel; partisipatif; dan transparan mendapat respon yang positif dan sambutan yang baik dari Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Barito Timur, sebagaimana tanggapan dari Kepala Sub Bidang Pelatihan pada BKD dalam wawancara (8 Oktober 2013).

“untuk penilaian prestasi kerja yang siap diimplementasikan pada tahun 2014 sebagai pengganti PP yang lama atas penilaian kinerja PNS, saya kira sudah sesuai dengan tuntutan saat ini. Karena bagaimanapun, sesuai dengan semakin meningkatnya beban tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pegawai negeri sipil dan mengingat tantangan ke depan juga semakin berat yang tidak mudah dan kecenderungan pelaksanaan tugas pun harus menuntut peningkatan

kemampuan, dalam artian PNS harus professional dan mampu menjawab berbagai tantangan era globalisasi”.

Sebagaimana pernyataan di atas, bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dengan pola penilaian yang baru merupakan sebuah tuntutan. Titik awal untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang kepegawaian, yang merupakan tuntutan atas kinerja Pegawai Negeri Sipil, harus diawali dan dibenahi dengan penegakan disiplin kerja, etos kerja dan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Hal tersebut sebagai syarat mutlak terciptanya profesionalisme Pegawai Negeri Sipil yang menjadi salah satu program percepatan reformasi birokrasi di Indonesia. Sebab itu tantangan berat ini harus dapat dibuktikan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil bahwa tuntutan perubahan ke arah yang lebih baik menjadi kenyataan. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dengan pola baru ini diarahkan tidak hanya memecahkan masalah dalam organisasi, tetapi juga sangat memperhatikan dan memenuhi kebutuhan publik.

Peningkatan kompetensi dan profesionalitas SDM aparatur tidak lagi sekedar kebutuhan, namun sudah menjadi keharusan bagi organisasi pemerintah. Aparatur pemerintah, dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil harus dapat menyesuaikan dengan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan dan arus informasi yang begitu luas dan cepat, sehingga untuk menjawab tantangan tersebut Pegawai Negeri Sipil harus memiliki kinerja dan pola perilaku yang baik.

diharapkan oleh seluruh PNS, khususnya PNS yang ada di Barito Timur ini”.

Pernyataan atau tanggapan di atas merupakan respon positif atas rencana pemberlakuan sistem atau pola penilaian yang baru ini. Dengan pola baru ini Pegawai Negeri Sipil, khususnya Pegawai Negeri Sipil yang bertugas dan mengabdikan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur sangat berkeyakinan bahwa sistem penilaian prestasi kerja dapat dilakukan secara obyektif dan terukur, sehingga bias-bias dalam proses penilaiannya dapat diminimalisir.

Pernyataan di atas sangat beralasan karena eksistensi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau sering disebut DP3 sebagai satu-satunya tolak ukur keberhasilan Pegawai Negeri Sipil sangat kurang berarti dan kehilangan maknanya, bahkan hanya sebagai sebuah proses formalitas belaka. DP3 masih dilihat atau dipandang sebagai rutinitas tahunan yang dibuat sebagai kelengkapan persyaratan kepentingan administrasi kepegawaian. Keberadaan dan eksistensi DP3 sebagai fungsi untuk mengukur kinerja atau prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tidak memiliki dampak atau efek terhadap pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil maupun pada kinerja unit kerjanya. Ini sama artinya bahwa hasil dari proses penilaian dan pendokumentasian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara riil tidak dilaksanakan secara obyektif dan terukur, serta tidak difungsikan dan diimplementasikan secara tepat dan benar sesuai harapan yang diinginkan.

Ketidakobyektifnya proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sebagaimana pengalaman penulis sepanjang masa pengabdian dari status Pegawai Negeri Sipil Pusat, sampai pada masa pengabdian dan bekerja di Kabupaten Barito Timur terjadi karena beberapa hal, *Pertama* Pejabat penilai tidak melakukan penilaian dengan benar terhadap pegawai penilai sebagai bawahannya. Seorang pejabat penilai semestinya memiliki kewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap bawahannya, baik dalam pembimbingan atas tugas dan tanggung jawab maupun sikap perilaku bawahannya, yang sudah barang tentu terikat dengan berbagai aturan sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil. Tidak adanya komitmen yang kuat dari pejabat penilai sebagai seorang atasan atau pimpinan dalam melakukan pembinaan terhadap bawahan, akan berdampak pada proses penilaian yang apa adanya atau sekedar melakukan proses formalitasnya saja. Ketika pejabat penilai tidak melakukan pembinaan terhadap bawahannya, sudah dapat dipastikan akan sulit bagi seorang Pejabat penilai melakukan penilaian. Apalagi proses penilaian tersebut dilakukan dalam kurun waktu satu tahun, dan belum lagi penilaian tersebut dilakukan terhadap banyak orang bawahan atau staf. Sehingga seringkali ditemukan hasil pendokumentasian DP3, nilainya diserahkan sepenuhnya kepada Pegawai yang dinilai, dan sudah dipastikan nilainya tidak pernah turun dari nilai tahun sebelumnya.

Kedua, tidak obyektifnya hasil penilaian dapat juga terjadi karena hubungan antara pejabat penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai

Ketidakjelasan ukuran atau standar penilaian dalam pendokumentasian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) serta tidak adanya sasaran kerja yang akan dicapai oleh masing-masing Pegawai Negeri Sipil turut menyumbang permasalahan dan sulitnya pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS. Unsur-unsur penilaian dalam DP3 yang dijadikan instrumen prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dalam penilaiannya meliputi Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan Kepemimpinan sangat sulit diukur dengan nilai dalam angka-angka karena hanya dimaknai dengan pengertian deskriptif. Ketika semua unsur penilaian tersebut hendak dinilai oleh seorang pejabat penilai melalui pembagian kategori-kategori : Amat Baik dengan rentang nilai 91-100, Baik dengan rentang 76-90, Cukup dengan rentang nilai 51-60, Sedang dengan rentang 51-60 serta kategori kurang dengan nilai 50 ke bawah, maka yang terjadi adalah lagi-lagi yang muncul tentunya unsur subyektivitas dan sangat mudah terjadinya bias-bias dalam penilaian.

Keputusan pemberian nilai angka oleh pejabat penilai dalam DP3 berdasarkan pola ini, pada akhirnya adalah merupakan keputusan subyektif dari pejabat penilai dengan dasar pertimbangan pengamatan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku Pegawai Negeri Sipil serta membandingkan dengan PNS lainnya yang jabatan atau pangkatnya setara dengannya dalam lingkungan instansi atau unit kerjanya. Permasalahan inilah yang menjadi momok yang berkepanjangan dalam

melihat prestasi atau keberhasilan Pegawai Negeri Sipil, dimana proses dan hasil penilaiannya selalu tidak obyektif dan tidak terukur.

Sangat berbeda ketika unsur yang dinilai didasarkan atas sasaran kerja, yang memuat rencana dan target yang hendak dicapai oleh masing-masing Pegawai, dimana terdapat pertimbangan aspek kuantitas, aspek kualitas, aspek waktu dan aspek biaya. Pola inilah yang akan diterapkan dalam proses penilaian prestasi Pegawai Negeri Sipil yang memperlihatkan kriteria penilaian yang jelas, dapat diukur, tepat, diyakini dapat dicapai dan menunjuk pada jangka waktu tertentu dalam penyelesaian pekerjaan.

Sambutan positif atas pemberlakuan pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur, sebagaimana tanggapan dari hasil wawancara dengan Analis Kepegawaian pada BKID (25 Oktober 2013) dimana responnya adalah sebagai berikut:

"kita menyambut positif dengan adanya PP 46 Tahun 2011 ini, dimana kita tahu selama ini sistem penilaian yang kita pakai yang sering kita kenal dengan DP3 mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan dan keadaan sekarang ini, dengan adanya PP 46 tahun 2011 ini mungkin penilaian bukan hanya dari pejabat penilai, akan tetapi Si PNS yang bersangkutan dapat mengukur tolak ukur dari kemampuan pegawai negeri sipil itu sendiri melalui SKP yang disusun oleh Pegawai Negeri Sipil itu sendiri dan ada penilaian-penilaian yang melalui pemantauan atau pengamatan dari pejabat penilai itu sendiri mengenai perilaku kerja pegawai negeri sipil yang dinilai. Jadi saya selaku pegawai negeri sipil merespon baik akan adanya pp 46 tahun 2011 ini".

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa instrumen penilaian prestasi kerja melalui DP3 benar-benar sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan dan kebutuhan saat ini. Keberadaannya hanyalah merupakan

rutinitas pekerjaan akhir tahun setiap Pegawai Negeri Sipil, baik atasan langsung pejabat penilai, pejabat penilai dan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Karena keberadaannya hanya sekedar pelengkap dan tidak memiliki makna yang berarti dalam mengukur dan menyatakan seorang Pegawai Negeri Sipil berprestasi atau berhasil dalam pekerjaannya, maka kehadirannya tidak begitu menjadi perhatian utama dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi seorang Pegawai Negeri Sipil.

Dengan pemberlakuan pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, akan membangun partisipasi aktif dari semua Pegawai Negeri Sipil. Pejabat penilai bersama-sama dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai akan menyusun dan menyepakati rencana kerja yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Dengan adanya Sasaran Kerja Pegawai (SKP) maka seorang Pegawai Negeri Sipil dapat mengukur potensi dan kemampuannya sendiri. Hal ini tentunya akan berdampak pada perbaikan dan peningkatan kualitas pekerjaan yang menjadi tuntutan unit kerja. Selain itu juga pola penilaian ini akan menciptakan pengalaman belajar dalam memotivasi pegawai untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya serta melihat kembali kinerja yang lalu dan membandingkannya antara kinerja yang dicapai dengan kinerja yang diharapkan.

Pola baru ini juga diyakini bermanfaat bagi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dimana hasil penilaian oleh pejabat penilai yang akan didokumentasikan, yang kemudian Pegawai yang di nilai akan mengerti secara jelas tugas dan fungsinya, kemudian akan memahami kekuatan dan

kelemahan diri sendiri serta mengenali kebutuhan-kebutuhan akan pengembangan diri. Tidak kalah pentingnya, bahwa dalam proses pelaksanaan penilaian akan menambah kebersamaan dan mengetahui apa yang menjadi harapan atasan sebagai pejabat penilai.

Keyakinan penerapan penilaian prestasi kerja dengan pola baru ini akan menjamin objektivitas pembinaan PNS, yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja adalah selain terlihat pada capaian kerja Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, juga proses penilaian diimbangi dengan pengamatan perilaku kerja Pegawai melalui oleh pejabat penilai terhadap Pegawai Negeri Sipil sesuai kriteria yang ditentukan dan dilakukan dengan mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.

Sambutan atau respon positif atas pemberlakuan pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan sebagai terobosan yang paling cepat ditengah tuntutan perbaikan kinerja Aparatur Pemerintahan, sebagaimana tanggapan dari Kasubbag Kelembagaan pada Setda (26 Oktober 2013), dimana pernyataannya adalah sebagai berikut :

“saya pikir untuk penerapan PP nomor 46 Tahun 2011 ini adalah sebuah langkah terobosan baru yang perlu kita sambut dengan baik, karena ini juga sejalan dengan pengelolaan *Grand Design* reformasi kita yang juga menuntut perilaku dan tindakan dari Aparatur Sipil Negara, dimana sebagai Pegawai Negeri Sipil memang harus memperlihatkan sebuah prestasi kerja, lebih menonjolkan kepada prestasi kerja bukan hanya dilihat dari aspek formalitas semata, dan mudah-mudahan dengan adanya PP yang baru ini akan lebih menuntut pegawai negeri sipil lebih bekerja secara professional”.

Reformasi birokrasi adalah merupakan upaya mempercepat tata kelola pemerintahan yang baik, di tengah berbagai kritikan terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Persoalan buruknya pelayanan publik, banyaknya tumpang tindih kewenangan antar instansi dan rendahnya profesionalisme dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil adalah masalah yang harus mendapat perhatian utama dalam reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Inti persoalan di atas sebenarnya sangat berkaitan erat dengan kinerja aparaturnya, yakni para Pegawai Negeri Sipil yang memegang peran penting dalam pengelolaan penyelenggaraan pemerintahan.

Percepatan reformasi birokrasi dengan berbagai permasalahan yang menggiringnya dan melibatkan Pegawai negeri Sipil sebagai pelaku utamanya menuntut perubahan tata kelola dan paradigma penyelenggaraan pemerintahan, terutama berkaitan dengan kinerja dan pola pikir semua Pegawai Negeri Sipil, mulai dari tingkat tertinggi pada tatanan pemerintah pusat sampai pada pemerintah daerah. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Upaya terobosan baru secara kongkret dan realistis adalah langkah yang paling tepat untuk perbaikan jalannya pemerintahan.

Prestasi kinerja individu pegawai sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat diandalkan, dan dapat dijadikan dasar untuk penilaian kinerja dan pengembangan prestasi pegawai sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap pegawai dapat menilai seberapa jauh capaian target pekerjaan yang telah dihasilkan sebagai prestasi yang diharapkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini berarti terdapat hubungan yang sangat erat dan saling berkaitan antara kinerja pegawai dan kinerja unit kerja atau organisasinya. Sudah dapat diyakini, bahwa kinerja individu pegawai akan mempengaruhi kinerja organisasi atau unit kerja. Ketika prestasi kerja pegawai buruk atau lemah, sudah dapat dipastikan akan melemahkan kinerja unit kerjanya.

Perbaikan kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 mengenai pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah langkah yang paling tepat, ditengah banyaknya kritikan terhadap instrumen penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang selama ini di jalankan dalam rangka Pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Bagaimana mungkin seorang Pegawai Negeri Sipil dapat dikatakan berprestasi dan berupaya meningkatkan kinerja atau prestasi kerjanya, kalau tata cara penilaian dan prestasi yang dicapai tidak jelas ukurannya.

Lahirnya Peraturan Pemerintah ini merupakan angin segar untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi

kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Program reformasi birokrasi akan berjalan dengan baik apabila ada komitmen kuat melaksanakan perubahan dan inovasi, baik sumber daya aparturnya maupun para pemangku kebijakan. Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 akan mengawal keberhasilan program semangat pembaharuan tersebut apabila dijalankan dengan konsisten.

Pemberlakuan peraturan pemerintah berkaitan dengan pola penilaian yang baru adalah sebuah jawaban atas kelemahan-kelemahan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana tanggapan dari Kabid PSDA dan PTTG pada BPMD (30 Oktober 2013), yang menyatakan bahwa :

“Saya pribadi menyambut baik atas pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 ini sebagai jawaban atas kelemahan-kelemahan selama ini terjadi dalam penilaian prestasi kerja pegawai. Karena selama ini penilaian prestasi kerja pegawai hanya mengandalkan DP3, sementara DP3 sangat banyak kelemahannya, contoh kecil selama ini pegawai tidak pernah memperhatikan dengan benar atau dengan baik mengenai DP3, kecuali ketika mereka naik pangkat. Selalu saja meminta kepada atasannya sebagai penilai untuk dilinggikan nilainya, sehingga penilaiannya sangat subyektif sekali untuk dijadikan acuan penilaian. Dengan adanya atau diterbitkannya Peraturan Pemerintah ini mungkin kelemahan-kelemahan selama ini bisa dapat ditutupi atau diperbaiki, mungkin itu pendapat saya”.

Kesalahan ataupun kelemahan yang selama ini terjadi dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, memang diakui karena penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan lebih banyak dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai. Penilaian prestasi kerja yang sulit diukur secara kuantitatif dan kualitatif juga turut menambah

kesalahan dalam penilaian. Belum lagi hasil penilaian prestasi kerja tidak dapat dipertanggungjawabkan, proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat tertutup dan bersifat rahasia serta proses penilaian prestasi kerja tidak melibatkan partisipasi aktif antara pejabat penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Kenyataan yang terjadi atas kelemahan penilaian prestasi kerja di Kabupaten Barito Timur, sebagaimana pernyataan informan di atas bahwa pegawai tidak pernah memperhatikan dengan benar atau dengan baik mengenai DP3, kecuali ketika mereka naik pangkat. Selalu saja meminta kepada atasannya sebagai penilai untuk ditinggikan nilainya. Bisa dibayangkan bahwa DP3 sebagai produk akhir dari proses penilaian hanya dianggap sebagai proses formalitas belaka, hanya diperlukan ketika DP3 menjadi salah satu persyaratan dalam proses administrasi kepegawai. Jika kenyataan yang terjadi demikian berarti ada sesuatu yang salah dan perlu untuk diperbaiki.

Dalam pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil penekanannya mengarah pada objektivitas dalam penilaian, dimana dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Kualitas kinerja yang buruk salah satunya diakibatkan oleh tidak akuratnya proses penilaian. Penilaian yang tidak efektif akan menghasilkan kualitas SDM Aparatur yang rendah, yang pada akhirnya akan menghasilkan

Pegawai Negeri Sipil memiliki kompetensi yang rendah. Dengan pola baru penilaian prestasi kerja ini memberi isyarat bahwa hanya Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi yang akan mendapatkan nilai baik, sedangkan Pegawai Negeri Sipil yang sama sekali tidak memiliki prestasi akan sangat terlihat jelas kualitasnya.

Kemudian dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, maka pelaksanaannya dilakukan dengan pola membangun partisipasi aktif dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dimana keterlibatan langsung secara aktif pegawai yang dinilai dengan atasannya sebagai pejabat penilai dalam proses penetapan sasaran kerja yang akan dicapai dan proses penilaian menjadi bagian terpenting dalam pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Atasan pejabat penilai secara fungsional bukan hanya sekedar memberikan legalitas hasil penilaian dari pejabat penilai, tetapi lebih berfungsi sebagai motivator dan evaluator untuk mengimbangi penilaian dan persepsi pejabat penilai sebagai upaya menghilangkan bias-bias penilaian.

Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS. Hasil rekomendasi penilaian prestasi kerja ini pun nantinya digunakan untuk kepentingan peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan prestasi kerja, pengembangan potensi, dan karier PNS

yang bersangkutan serta pengembangan manajemen, organisasi, dan lingkungan kerja.

Dari beberapa tanggapan atau respon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur serta uraian penjelasan atas pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dapatlah dibangun suatu pemahaman bersama, bahwa begitu pentingnya percepatan perubahan pola penilaian yang selama ini memiliki banyak kelemahan, dimana kelemahan ataupun bias-bias dari proses penilaian prestasi kerja, sudah semestinya harus diperbaiki dan menjadi tuntutan dan harapan instansi pemerintah, terutama semua Pegawai Negeri Sipil dalam rangka perbaikan kinerja dan menjadikan Pegawai Negeri Sipil yang profesional. Pola penilaian baru ini juga nantinya dapat menjamin obyektifitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Keyakinan positif dari Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur atas pemberlakuan pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah hasil penilaiannya akan berdampak pada perbaikan kinerja dan peningkatan kualitas pekerjaan yang menjadi tuntutan unit kerja. Selain itu juga pola penilaian ini akan menciptakan pengalaman belajar dalam memotivasi pegawai untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya serta melihat kembali

kinerja yang lalu dan membandingkannya antara kinerja yang dicapai dengan kinerja yang diharapkan.

Pemberlakuan peraturan pemerintah berkaitan dengan pola penilaian yang baru adalah langkah yang paling tepat dan sebuah jawaban atas kelemahan-kelemahan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Sistem atau pola penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang baru ini penekanannya mengarah pada objektivitas dalam penilaian, dimana dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, dan uraian tugas dari masing-masing Pegawai Negeri Sipil, sehingga subjektivitas dan kesalahan dalam penilaian dapat diminimalisir.

Hal yang menjadi catatan penting atas lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil ini adalah merupakan bagian dari upaya untuk mengatur dan menata kembali kinerja Pegawai Negeri Sipil, sehingga harus dibangun pemahaman dari segenap Pegawai Negeri Sipil, termasuk di dalamnya adalah Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kabupaten Barito Timur bahwa penilaian prestasi kerja menurut pola yang baru ini akan membawa nilai positif bagi kinerja unit kerja atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan perjalanan karier Pegawai Negeri Sipil dalam pengabdianya sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat.

2. Rencana Aksi Pra Implementasi Penilaian Prestasi Kerja PNS Pola Baru

Dalam rangka mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil untuk menghadapi perubahan Penilaian Prestasi Kerja PNS berbasis kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah baru Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, tentunya langkah pertama yang umumnya dilakukan oleh instansi pemerintah adalah melakukan sosialisasi. Walaupun dalam praktek penyelenggaraan Negara bahwa setiap produk hukum baru apabila sudah diundangkan dalam lembaran Negara, wajib hukumnya untuk diketahui oleh setiap warga Negara. Demikian halnya Peraturan Pemerintah ini, tidak ada kata dari seorang Pegawai Negeri Sipil saya tidak mengetahui aturan ini, dimana kenyataannya bahwa Peraturan ini telah ditetapkan pada Tahun 2011 yang lalu, namun pelaksanaannya dimulai Tahun 2014 yang akan datang.

Pelaksanaan sosialisasi juga menjadi langkah awal dalam persiapan penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, sebagaimana pernyataan dari Kepala Bidang Diklat pada BKD (22 Oktober 2013) sebagai berikut "*...sosialisasi karena ini adalah sesuatu yang baru, paling tidak ada Pegawai yang benar-benar mengetahui dan memahami lebih dulu, sehingga dapat mensosialisasi kepada kawan-kawan PNS lainnya dikarenakan terlalu rumit proses penilaiannya*".

Pernyataan di atas mempertegas kembali bahwa sesuatu aturan yang

menyangkut sesuatu yang sangat strategis dalam hal manajemen kepegawaian Aparatur Negara, maka langkah yang paling tepat dan efektif adalah dengan melakukan sosialisasi. Pelaksanaan sosialisasi ini, minimal diperuntukan bagi para pegawai yang mengelola kepegawaian, sehingga secara berantai akan diketahui oleh Pegawai lainnya secara bertahap.

Namun kegiatan sosialisasi sebenarnya hanyalah sebuah sarana agar aturan ini sampai pada para subyeknya atau para pelakunya. Melaksanakan pola atau sistem baru kedalam operasionalnya bukan persoalan yang mudah, perlu langkah-langkah nyata agar segala sesuatunya dapat jelas dipahami dan dapat dilaksanakan. Langkah atau tahapan tersebut bisa saja melalui sosialisasi, namun agenda sosialisasi tersebut harus ada muatan pelatihannya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Kabid PSDA dan PTTG pada BPMI dalam wawancara (30 Oktober 2013) *"Saya pribadi sangat sependapat dilakukan sosialisasi terhadap peraturan pemerintah ini, karena kita tahu bahwa setiap pegawai itu berbeda-beda daya nalar atau daya tangkapnya atau boleh dikatakan tingkat IQ-nya sehingga sangat diperlukan sosialisasi"*.

Pelaksanaan sosialisasi yang didalamnya berisi muatan pelatihan merupakan bagian yang paling penting dari suatu implementasi sebuah sistem. Seperti halnya dalam penerapan pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil itu nantinya, Pemerintah Kabupaten Barito Timur, melalui Badan Kepegawai Daerah harus mengagendakan sosialisasi bagi

segenap Pegawai Negeri Sipil dengan muatan didalamnya berupa pelatihan dan simulasi mengenai pembuatan Sasaran Kerja Pegawai sebagai bentuk implementasi kehendak yang terkandung dalam aturan tersebut. Intinya bahwa sosialisasi ini harus melibatkan secara aktif Pegawai Negeri Sipil, baik pejabat penilai maupun pegawai yang dinilai, sehingga dalam praktek yang sebenarnya mudah untuk dilaksanakan secara nyata atas kontrak kerja sebagai dasar penilaian.

Peraturan ini tentunya berkaitan erat dengan para pengambil kebijakan dalam hal pembinaan Pegawai Negeri Sipil, mulai dari Pejabat Pembina Kepegawaian, Atasan Pejabat Penilai, Pejabat Penilai dan Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Untuk efektifnya persiapan dan rencana aksi pra implementasi Peraturan Pemerintah ini akan diuraikan kesiapan dari Pegawai Negeri Sipil, khusus Pegawai Negeri Sipil yang bekerja dan mengabdikan di Kabupaten Barito Timur, sebagaimana jawaban atas pertanyaan peneliti kepada beberapa informan. Tanggapan dari Kepala Sub Bidang Pelatihan pada BKD (8 Oktober 2013) berkenaan dengan rencana aksi pra implementasi peraturan ini adalah sebagai berikut :

“...tahapannya yang pertama sebagaimana yang telah disampaikan bahwa paling penting adalah dari pejabat penilai harus lebih dahulu tahu mengenai hal-hal baru, terutama berkaitan dengan SKP, apa saja yang perlu dipersiapkan dalam SKP sehingga dia bisa tahu, bagaimana stafnya mempersiapkan SKP dan begitu juga staf nantinya tidak bingung dalam pembuatan SKP dan jelas akan bertanya kepada atasan langsungnya. Kemudian yang kedua adalah hal yang perlu dipersiapkan tentu saja yang berkaitan dengan nomor dua tadi adalah perilaku kerja, yang dilihat dari sudut pandang obyektif seorang pimpinan menilai bagaimana kreatifitas dari bawahan, bagaimana sikap ataupun kepimimpinannya dan

bagaimana prakarsa atau yang mungkin sudah mengetahui peraturan baru hal-hal apa yang harus dipersiapkan”.

Sebagaimana pernyataan informan di atas bahwa untuk efektifnya dan adanya persamaan pemahaman dan tindakan sesuai kehendak Peraturan Pemerintah yang baru ini, maka yang paling penting agar materi substansi lebih dipahami secara mendalam, maka pendekatannya seluruh Pejabat atau Pengelola Kepegawaian harus lebih dahulu tahu, mengerti dan memahaminya, sehingga dari para pejabat atau pengelola kepegawaian inilah akan dimulai praktek penerapannya. Disamping personil pengelola kepegawaian, instansi Pemerintah termasuk Pemerintah Kabupaten Barito Timur harus mulai mempersiapkan perangkat untuk menjamin optimalisasi pelaksanaan penilaian dengan pola baru ini.

Adanya Peraturan Pemerintah baru Nomor 46 Tahun 2011 yang diimplementasikan mulai awal tahun 2014 memberi isyarat adanya kewajiban bagi Pegawai Negeri Sipil untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan rencana kerja tahunan instansi atau Satuan Kerja Perangkat Daerah bagi Pegawai Negeri Sipil yang berstatus Pegawai Negeri Sipil Daerah, yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Pola penilaian ini merupakan pengganti dari DP3 yang selama ini digunakan dalam menilai kinerja pegawai dan dirasakan sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil. Penilaian

prestasi kerja menurut pola baru inilah yang harus dipahami oleh setiap Pegawai Negeri Sipil, dimana rangkaian penilaian prestasi kerja diawali dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan.

Sementara penilaian perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh pejabat penilai memiliki makna sebagai proses pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri sipil yang dinilai. Dengan demikian pejabat penilai sebelum melakukan penilaian atas prestasi kerja dituntut kemampuannya untuk mengarahkan setiap Pegawai Negeri Sipil yang menjadi bawahannya untuk dapat berperilaku dan melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Seorang pimpinan harus mampu menyelaraskan sikap perilaku dan tindakan para Pegawai Negeri Sipil yang menjadi bawahannya dengan tanggung jawab atas beban tugas yang diberikan oleh pimpinan sebagaimana yang telah digariskan oleh organisasi atau unit kerja. Ketika ada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan aktivitas yang sama sekali

tidak ada hubungannya dengan bidang pekerjaannya, maka tugas seorang pimpinanlah yang menggiring dan mengarahkan bawahannya tersebut. Pimpinan atau pejabat penilai juga harus bisa menempatkan diri bukan saja hanya sebagai pimpinan, tetapi juga menjadi rekan kerja dari setiap bawahannya, sehingga ada hubungan emosional yang baik antar personal yang akan membawa suasana atau kondisi kerja yang mampu mendorong motivasi dan kreatifitas para pegawai dalam suatu unit kerja.

Melalui pernyataannya, Kepala Sub Bidang Pelatihan (dalam wawancara tanggal 8 Oktober 2013) juga menyatakan bahwa "*setiap PNS memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing dan berkaitan dengan uraian tugas dan beban kerja, tentu saja hal ini sangat-sangat berkaitan dengan metode penyusunan SKP*". Pernyataan tersebut menunjukkan ada keterhubungan antara tugas pokok dan fungsi masing-masing Pegawai Negeri Sipil yang tercermin dalam uraian tugasnya. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sejatinya adalah uraian tugas dari masing-masing pegawai, dimana didalamnya terdapat beban kerja atau apa saja yang harus dilaksanakan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan jabatan yang diembannya.

Rancangan penyusunan Sasaran Kerja Pegawai sebagai kontrak kerja dengan atasan atau pimpinannya, berisikan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. Jadi sebelum proses penilaian prestasi kerja

berlangsung, seorang Pegawai Negeri Sipil harus memiliki uraian tugas yang jelas atas jabatan yang diembannya. Apabila ada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur yang belum memiliki uraian tugas yang jelas, maka sesegera mungkin harus dilakukan analisis jabatan untuk mengurai rincian tugas dan target kinerja dalam suatu jabatan tertentu, baik dalam jabatan struktural, jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu.

Dalam tanggapannya, Analisis Kepegawaian pada BKD sesuai dengan hasil wawancara dengan peneliti (25 Oktober 2013) menyatakan bahwa dalam mempersiapkan diri menyongsong pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 adalah sebagai berikut :

“... unit kerja harus mempersiapkan apa yang menjadi tujuan, sasaran yang ingin dicapai. Misalkan saja kita harus membuat peta jabatan, uraian tugas dan fungsi seorang Pegawai negeri Sipil, baik itu dari tingkat pejabat structural eselon II, III dan IV sampai ke tingkat jabatan fungsional umum, jabatan fungsional khusus yang ada di bawahnya, sehingga dalam penyusunan SKPnya nanti seorang Pegawai Negeri Sipil tahu tugas dan fungsinya sehingga berkaitan dengan itu juga ada kaitannya dengan analisis jabatannya, sehingga sasaran dan capaian yang disusun dalam SKP itu dapat tercapai, ada tolak ukurnya dapat dicapai atau tidak. Dan mengenai perilaku kerjanya mungkin dari pengamatan itu berkaitan dengan sistem dan pola kerja di instansi masing-masing yang bersangkutan”.

Dari pernyataan di atas dapat digaris bawahi beberapa hal utama dalam mempersiapkan pelaksanaan proses penilaian prestasi kerja dengan pola baru, sebagai rencana aksi pra implementasi penilaian prestasi kerja dengan pola baru, yakni unit kerja atau masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah harus mempersiapkan apa yang menjadi tujuan, sasaran

yang ingin dicapai; adanya peta jabatan, uraian tugas dan fungsi seorang Pegawai negeri Sipil di tiap tingkatan. Disamping itu pula penilaian kinerja berkaitan erat dengan sistem dan pola kerja di unit kerjanya masing-masing.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh unit kerja adalah menjadi tugas dan tanggung jawab semua personil atau pegawai di semua tingkatan manajemen kepegawaianya. Pembagian tugas yang jelas dari masing-masing pegawai adalah sesuatu yang sangat prinsipil bagi unit kerja dalam pencapaian tujuan. Setiap pegawai harus diawali dengan membangun kesatuan rencana kerja yang sama, yaitu satu tujuan dan satu rencana. Uraian jabatan masing-masing pegawai umumnya menjadi satu kesatuan dengan struktur dan tata kerja organisasi. Idealnya uraian tugas adalah merupakan hasil dari analisis jabatan dalam bentuk deskripsi jabatan, yang kegunaannya salah satunya adalah sebagai dasar dalam penilaian kinerja pegawai.

Usaha membangun suatu sistem penilaian prestasi kerja pegawai harus dimulai dengan menyempurnakan informasi mengenai tugas dan fungsi dari jabatan yang di emban oleh masing-masing pegawai. Seperti disebutkan di atas informasi ini dihasilkan dari suatu analisis jabatan, yang memuat minimal persyaratan jabatan, uraian tugas dan tanggung jawab dan kegiatannya dari masing-masing Pegawai. Informasi ini penting karena didalamnya terdapat apa yang harus dikerjakan oleh seorang

pegawai, bagaimana melakukannya, dalam kondisi apa pekerjaan itu dilaksanakan.

Dalam pola baru penilaian prestasi kerja, dinyatakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berisikan tugas pokok jabatan, sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Apabila dihubungkan dengan tujuan dan sasaran organisasi atau unit kerja, maka Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana yang memuat kegiatan masing-masing Pegawai Negeri Sipil dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh unit satuan kerja, yang berisikan jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.

Dalam melaksanakan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan yang tertinggi sampai dengan tingkat jabatan yang terendah secara hirarki. Teknis pembuatan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) harus dimulai dari tingkat jabatan tertinggi (eselon tertinggi) sampai ke level terbawah, yakni Staf atau Jabatan Fungsional Umum.

Oleh sebab itu, sebelum proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja dengan pola baru ini, setiap Pegawai negeri Sipil harus memiliki uraian tugas atau deskripsi jabatan, dengan berisikan tugas pokok jabatan yang akan dilaksanakan disertai target yang akan dicapai dalam kurun satu tahun. Setelah tersedianya uraian tugas masing-masing pegawai, maka antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai bersama-sama menyusun

rancangan sasaran kerja untuk disepakati sebagai kontrak kerja selama satu tahun. Sasaran Kerja Pegawai yang sudah disepakati antara pejabat dan pegawai inilah yang akan dinilai sebagai unsur utama dalam penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.

Mengenai penilaian perilaku kerja menurut Analisis Kepegawaian sebagai mana hasil wawancara tersebut di atas, hal yang harus dipersiapkan adalah sistem dan pola kerja di masing-masing unit kerja harus menjadi prioritas untuk disesuaikan dengan tuntutan dinamika organisasi saat ini. Sistem dan pola kerja harus dapat membangun motivasi dan semangat kerja, serta membangkitkan kompetisi antar pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja, dan peningkatan kualitas pelayanan. Sistem dan pola kerja juga harus mempertimbangkan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi bagi pegawai yang tidak berprestasi. Hal-hal inilah yang perlu dipersiapkan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Barito Timur, dan tentunya semua Pegawai Negeri Sipil dalam menyongsong penerapan pola baru penilaian prestasi kerja.

Hal yang hampir sama dikemukakan oleh Kasubbag Kelembagaan pada Sekretariat Daerah, dalam wawancara (26 Oktober 2013) dengan peneliti berkaitan dengan rencana aksi pra implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 sebagai berikut :

“...yang *pertama* yang harus dilaksanakan adalah dari unsur pimpinan khususnya pejabat penilai itu harus mengetahui dahulu pertama tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang diemban. Kemudian *kedua* kita harus tahu apa beban kerja dan analisa jabatan yang nantinya dijadikan sebagai evaluasi prioritas program dalam menetapkan SOTK. SOTK ini adalah struktur organisasi dan tata kerja artinya dalam penyusunan SOTK tersebut harus berdasar kepada analisis beban kerja dan analisis jabatan. Nah apa-apa saja yang dibutuhkan didalam penyusunan SOTK itu nantinya yang akhirnya berujung kepada pengetahuan dan tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsi yang diemban. Yang *ketiga* adalah sasaran kerja pegawai itu harus memiliki sebuah kesepakatan dan partisipasi aktif PNS yang dinilai dan pejabat penilai, artinya baik pejabat yang menilai maupun yang dinilai sama-sama juga memiliki kesepakatan dan memiliki sebuah partisipasi aktif, serta juga mampu untuk melakukan penilaian berdasarkan tugas pokok atau uraian tugas yang ada pada bawahan masing-masing. Mungkin selanjutnya juga harus memahami proses penilaian, proses penilaian baik pejabat penilai maupun PNS yang dinilai, Terus yang terakhir SKP harus sinkron dengan job atau tugas yang tertuang dalam SKP”.

Secara garis besar tanggapan dari informan tersebut di atas berisikan beberapa pokok pikiran atau hal-hal yang perlu dipersiapkan dan direncanakan dalam menyongsong pemberlakuan penilaian prestasi kerja dengan pola baru, yakni : Pegawai Negeri Sipil harus tahu dan memiliki tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang diemban; Pegawai Negeri Sipil juga harus tahu apa beban kerja berdasarkan analisis jabatan; sasaran kerja pegawai itu harus memiliki sebuah kesepakatan dan partisipasi aktif dari Pegawai Negeri Sipil; Pegawai Negeri Sipil harus memahami proses penilaian, baik pejabat penilai maupun PNS yang dinilai; Sasaran Kerja Pegawai harus sinkron dengan job atau tugas yang diemban oleh seorang Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian Prestasi kerja menurut pola baru ini menyatakan setiap

awal tahun sesuai dengan Tupoksi Jabatannya masing-masing. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) dan diuraikan dalam Penetapan Kinerja atau Rencana Kerja Tahunan masing-masing instansi atau unit kerja. Penilaian Prestasi kerja pada dasarnya digunakan sebagai alat pengendali agar setiap kegiatan pelaksanaan tugas pokok oleh setiap PNS selaras dengan tujuan yang ditetapkan dalam Renstra dan Rencana Kerja Organisasi.

Jika setiap Pegawai Negeri Sipil membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) secara akurat dan dapat dipercaya skala penilaian dan uraian-uraian yang hendak dicapai, maka diharapkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) tersebut akan mengoreksi Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan yang ada di setiap unit kerja, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam menyusun prioritas program dan kegiatan dan tidak menutup kemungkinan menjadi bahan evaluasi dalam menetapkan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Pemerintah Daerah sesuai dengan dinamika dan perubahan lingkungan (internal maupun eksternal) yang dihadapi oleh Pemerintah. Dengan demikian kontrak kerja yang tersusun dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) masing-masing Pegawai

Negeri Sipil, dapat dijadikan bahan dalam merevisi dokumen Analisis Beban Kerja (ABK).

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja, artinya bahwa Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dibuat oleh PNS merupakan hasil “*kesepakatan*” dan partisipasi aktif antara PNS dan atasan langsungnya untuk menentukan uraian tugas, target dan sasaran yang ingin dicapai dalam jangka waktu satu tahun. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari sebagai kontrak prestasi kerja, selanjutnya pada akhir tahun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) digunakan sebagai standar atau ukuran penilaian prestasi dan bahan pembinaan yang penilaiannya digabungkan dengan aspek perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil.

Semua Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di tiap unit kerja atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) harus mengetahui dan memahami proses Penilaian Prestasi Kerja ini, bukan hanya pejabat penilai, tetapi semua Pegawai Negeri Sipil. Hal ini jelas berbeda dengan mekanisme proses penilaian DP3 yang bersifat Rahasia, proses penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) bersifat transparan atau terbuka. Bahkan apabila terdapat kondisi maupun situasi yang tidak memungkinkan bagi Pegawai Negeri Sipil yang menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penyusunan target atau sasaran kinerja maupun penilaian prestasi kerja

dapat dinegosiasikan antara Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dengan atasannya atau Pejabat Penilai secara jelas, rasional dan akuntabel.

Dalam penyusunan Sasaran Kerja Pegawai, antara jabatan yang tertulis harus sinkron dengan uraian jabatan/tugas yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai. Oleh karena itu bagi seluruh PNS baik Jabatan Fungsional Umum (JFU), Jabatan Fungsional Khusus/Tertentu (JFK/JFT) maupun Pejabat Struktural, harus dapat memahami dengan jelas mengenai uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam jabatan yang diampunya. Dalam hal Pegawai Negeri Sipil yang mendapatkan tugas tambahan maka jangan sampai volume tugas tambahan tersebut lebih banyak daripada tugas pokok jabatannya. Perlu diperhatikan bahwa apabila tugas tambahan yang dilaksanakan tidak memiliki keterkaitan dengan tugas jabatannya maka kegiatan tersebut tidak dapat dimasukkan kedalam uraian tugas tambahan dalam membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Setiap Pegawai Negeri Sipil harus menyadari bahwa roh dari adanya kebijakan pembuatan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai unsur utama penilaian prestasi kerja adalah mampu meningkatkan produktivitas kerjanya serta memahami dengan jelas apa peran serta kontribusi dirinya dalam organisasi sehingga setiap individu mampu mengembangkan kemampuan dan kapasitasnya untuk kemajuan unit kerjanya. Arti dan makna substantif dalam Sistem Penilaian Kinerja berbasis Kompetensi

tersebut adalah memberikan daya dukung optimal pada tujuan pengembangan dan pemanfaatan potensi Pegawai Negeri Sipil yang berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja secara efektif agar tercapai birokrasi yang daya saing dan profesional.

Tanggapan atas hasil wawancara peneliti dengan Kabid PSDA dan PTTG pada BPMD (30 Oktober 2013) menyatakan hal yang tidak jauh berbeda dengan pendapat informan lainnya, yaitu *“Dalam sosialisasi hal yang sangat penting untuk dilakukan adalah bagaimana pegawai itu dapat memahami atau mengerti Tupoksi jabatannya, karena selama ini kadang-kadang pegawai itu tidak mengerti tupoksinya”*.

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai unsur utama dalam penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil menurut pola baru ini, nantinya mengharuskan setiap Pegawai Negeri Sipil memiliki dan memahami tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Ini adalah tugas unit kerja atau Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) untuk memastikan semua pegawainya sudah memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing yang termuat dalam uraian tugas atau rincian tugasnya. Dengan kata lain bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil sudah harus mempunyai pekerjaan yang jelas yang dapat diukur dan dinilai target kinerjanya. Namun perlu dicermati pula terhadap para Pegawai Negeri Sipil yang masih “samar-samar” peran dan tanggung jawabnya atau sama sekali belum memiliki uraian tugas, hal itu perlu dilakukan analisis ulang atas tugas pokok dan

fungsinya. Tidak ada lagi kesan bahwa ada Pegawai Negeri Sipil memiliki pekerjaan “serabotan” yang tidak jelas uraian dan target yang harus dikerjakannya.

Kabid PSDA dan PTTG pada BPMD (30 Oktober 2013) menyatakan bahwa hal yang perlu juga dilakukan adalah *“Pada pelaksanaannya itu nanti, mungkin terutama bagi BKD dilakukan monitoring-monitoring terhadap SKPD-SKPD dalam hal pembuatan SKP ini, sehingga akhirnya SKP ini tidak merugikan pegawai itu, karena mereka sudah mengerti apa itu SKP dan menyelesaikannya pada saat penilaian akhir tahun”*. Penyusunan unsur utama penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil harus terus dilakukan pembinaan dan pemantauan oleh unit kerja pengelola kepegawaian. Hal ini adalah sesuatu yang menjadi bagian terpenting dalam setiap tahapan pelaksanaan suatu kegiatan ataupun kebijakan. Ketika penyusunan Sasaran Kerja Pegawai ini tidak sesuai dengan amanat dari Peraturan Pemerintah, maka sudah menjadi kewajiban unit pengelola meluruskannya sehingga tidak merugikan Pegawai Negeri Sipil dan tentunya unit kerja dimana seorang pegawai bekerja.

Kabid PSDA dan PTTG pada BPMD (30 Oktober 2013) menyatakan bahwa hal lain yang perlu dipersiapkan adalah :

“Menurut saya dalam pemberlakuan PP ini yang dipersiapkan baik oleh organisasi maupun PNS itu sendiri, pertama adalah bagaimana kita membuat SOP (Standard Operational Procedure) dari organisasi tersebut, dan juga bagaimana aturan kerja bagi pegawai itu, sehingga dalam pemberlakuan nanti tidak lagi bermasalah dalam hal bagi organisasi maupun PNS itu sendiri”,

Setiap instansi Pemerintah harus mulai mempersiapkan perangkat untuk menjamin optimalisasi fungsi Sasaran Kerja Pegawai bagi peningkatan Kinerja organisasi. Untuk bisa melaksanakan amanat dalam Peraturan Pemerintah tersebut, maka setiap instansi Pemerintah, termasuk Pemerintah Kabupaten Barito Timur juga harus menata aturan kerja secara rapi dan terstruktur dengan pembuatan standar operasional prosedur (SOP) sesuai dengan apa yang menjadi tugas pelayanannya masing-masing.

Pemberlakuan Penilaian Prestasi Kerja PNS yang baru perlu dijadikan sebagai momentum bagi seluruh Aparatur Pemerintah untuk merubah pola pikir (*mindset*) dan Budaya kerja (*cultureset*) birokrasi kita menjadi aparat birokrasi yang bersih, Bebas dari Korupsi, Kolusi Nepotisme, kompetitif dan memiliki daya saing tinggi dalam mengemban tugas negara sebagai pelayan masyarakat. Tanpa adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja yang memiliki kecenderungan kurang mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi, maka akan sia-sialah niat baik dan hilanglah kesempatan untuk melakukan penataan dan perubahan yang diinginkan menuju kearah yang lebih baik.

Agenda merubah pola pikir dan membangun budaya kerja inilah yang menjadi tantangan besar bagi Pemerintah Kabupaten Barito Timur untuk menjadikan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas, jujur dan bertanggung jawab. Kemauan yang kuat dari semua Pegawai Negeri Sipil untuk berubah adalah kondisi yang paling utama untuk melakukan

perubahan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil yang memiliki tingkat kecerdasan yang memadai, biasanya akan mudah untuk menyesuaikan tuntutan keadaan lingkungan organisasi.

Daya dukung iklim kerja, terutama pola kepemimpinan juga menjadi bagian yang harus direncanakan sebagai prasyarat yang dimungkinkan untuk melakukan perubahan dalam pengembangan kinerja. Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis dan dinamis adalah bagian lain yang turut serta dalam membangun iklim kerja untuk mendukung Pegawai Negeri Sipil mencapai prestasi kerjanya. Membangun komitmen kuat dari semua *stakeholders* serta kecermatan dalam implementasi amanat peraturan pemerintah turut menyumbang perubahan pola pikir dan budaya kerja para Pegawai Negeri Sipil, sehingga kesemuanya menjadi modal menuju perubahan yang jauh lebih baik lagi.

Dari beberapa tanggapan dari beberapa informan tersebut diatas dapatlah ditarik kesimpulan bahwa sebagai wujud rencana aksi pra implementasi penilaian prestasi kerja pola baru ini di Kabupaten Barito Timur adalah. *Pertama*, dalam rangka mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang mengabdikan diri pada tingkat Pemerintah Kabupaten Barito Timur untuk menghadapi perubahan Penilaian Prestasi Kerja PNS berbasis kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah baru Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, tentunya langkah

pertama yang umumnya dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Barito Timur adalah melakukan sosialisasi. Sangat disadari bahwa dalam melaksanakan pola atau sistem baru kedalam operasionalnya bukan persoalan yang mudah, perlu langkah-langkah nyata agar segala sesuatunya dapat jelas dipahami dan dapat dilaksanakan. Langkah atau tahapan tersebut bisa saja melalui sosialisasi, namun agenda sosialisasi tersebut harus ada muatan pelatihan dan simulasinya.

Kedua, Usaha membangun suatu sistem penilaian prestasi kerja pegawai harus dimulai dengan menyempurnakan informasi mengenai tugas dan fungsi dari jabatan yang di emban oleh masing-masing pegawai. Seperti disebutkan di atas informasi ini dihasilkan dari suatu analisis jabatan, yang memuat minimal persyaratan jabatan, uraian tugas dan tanggung jawab dan kegiatannya dari masing-masing Pegawai. Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil dengan pimpinannya, jabatan yang tertulis harus sinkron dengan uraian jabatan/tugas yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai, ini dimaksudkan untuk menghindari bias-bias penilaian.

Ketiga, Semua Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di tiap unit kerja atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) harus mengetahui dan memahami proses Penilaian Prestasi Kerja ini. Bukan hanya penilai, tetapi semua Pegawai Negeri Sipil, baik penilai maupun yang dinilai.

Keempat, hal yang harus dipersiapkan oleh Pemerintah Kabupaten Barito Timur, yang secara kongkretnya dilaksanakan oleh setiap SKPD adalah pembaharuan sistem dan pola kerja di masing-masing unit kerja harus menjadi prioritas untuk disesuaikan dengan tuntutan dinamika organisasi saat ini. Sistem dan pola kerja harus dapat membangun motivasi, kreatifitas dan semangat kerja, serta membangkitkan kompetisi antar pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan kompetensi, produktivitas kerja, dan peningkatan kualitas pelayanan. Selain itu sistem dan pola kerja juga harus dapat mempertimbangkan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi bagi pegawai yang tidak berprestasi.

Kelima, Setiap instansi Pemerintah, dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Barito Timur harus mulai mempersiapkan perangkat untuk menjamin optimalisasi fungsi Sasaran Kerja Pegawai bagi peningkatan Kinerja organisasi. Untuk bisa melaksanakan amanat dalam Peraturan Pemerintah tersebut, maka setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) juga harus menata aturan kerja secara rapi dan terstruktur dengan pembuatan Standar Operasional Prosedur (SOP) sesuai dengan apa yang menjadi tugas pealayanannya masing-masing.

Keenam, seluruh Aparatur Pemerintah, yakni Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur harus dapat merubah pola pikir (*mindset*) dan Budaya kerja (*cultureset*) birokrasi menjadi aparat birokrasi yang bersih,

Bebas dari KKN, kompetitif dan memiliki daya saing tinggi dalam mengemban tugas negara sebagai pelayan masyarakat.

3. Harapa PNS Kabupaten Barito Timur atas perubahan Pola Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Harapan adalah suatu kondisi yang kita inginkan menjadi kenyataan. Munculnya harapan bisa saja terjadi karena kondisi yang terjadi saat ini kurang menguntungkan atau tidak membawa manfaat yang berarti bagi seseorang ataupun sekelompok orang. Harapan akan hilang ketika keadaan saat ini tidak berubah dan tidak ada upaya untuk merubahnya. Kondisi yang diinginkan dapat saja datang atas dorongan dari diri masing-masing orang, ataupun datang dari kondisi lingkungan dimana dia berada.

Dalam tata kelola penyelenggaraan pemerintahan hal yang menjadi perhatian untuk dilakukan perubahan adalah kualitas Sumber Daya Aparaturnya. Tuntutan terhadap peningkatan pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku aparatur sebenarnya semata-mata bertujuan agar kinerja organisasi dan kinerja individu menjadi lebih baik. Tuntutan untuk arah yang lebih baik atas permasalahan yang terjadi adalah merupakan harapan dan untuk melakukan kehendak perubahan harus dikondisikan atau dimulai oleh organisasi atau instansi yang menaunginya. Peningkatan kualitas atau kemampuan aparatur akan terlihat jelas pada prestasi kerja yang dicapainya. Seseorang dapat dikatakan memiliki kinerja atau prestasi yang baik, tentunya harus dilakukan penilaian atau pengukuran atas beban

tugas yang diberikan dan pemantauan atas sikap perilaku pegawai yang mendukung pelaksanaan tugasnya.

Seperti permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, terutama berkaitan dengan banyaknya kelemahan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, yang secara riil juga terjadi di tatanan Pemerintah Kabupaten Barito Timur, bahwa pola dengan instrumen DP3 sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi dan keadaan saat ini. Keinginan untuk meninggalkan kondisi yang sudah “sakit” atas penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil terjawab sudah dengan lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Pemberlakuannya memang baru dimulai Tahun 2014, namun harapan besar telah menantinya. Harapan akan perubahan menuju kondisi yang lebih baik tentunya bukan saja datang dari Pegawai Negeri Sipil saja, namun semua elemen yang memiliki kepentingan terhadap pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh Aparatur Negara ini.

Melihat maksud dari lahirnya Peraturan Pemerintah adalah untuk memperbaiki dan menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan keadaan saat ini atas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dan telah mengalami perubahan yang mendasar, hal yang sebenarnya menjadi harapan dengan lahirnya peraturan ini adalah apakah ketentuan penilaian dalam pelaksanaan pekerjaan sampai pada proses penilaian dan dokumentasi hasil penilaian secara efektif mampu meningkatkan motivasi

dan semangat kerja pegawai dan pola atau tata cara penilaian seperti apa yang dapat memberikan penilaian yang objektif dan berkeadilan bagi setiap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, teruta Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kabupaten Barito Timur.

Dari beberapa informan yang telah diwawancarai oleh peneliti didapati harapan-harapan berkenaan dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah ini. Berikut hasil kutipan wawancara dari Kepala Sub Bidang Pelatihan pada BKD (8 Oktober 2013) :

“harapannya kedepan bahwa setiap pegawai negeri sipil mulai dari level atau jenjang terendah sampai dengan level atau jenjang tertinggi bisa benar-benar mengetahui apa yang harus dilakukan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya penilaian berdasarkan SKP dapat dilihat bobot dari masing-masing PNS atas tingkat kemampuan, sehingga timbul persaingan sehat dan keinginan untuk menjadi lebih baik lagi dari yang sebelumnya. Mungkin saja yang sebelumnya tidak peduli dengan pekerjaan menjadi peduli, disinilah dituntut kepada masing-masing tanggung jawab dari setiap staf itu sendiri”.

Jawaban atau pernyataan di atas memiliki makna bahwa kedepan semua Pegawai Negeri Sipil, terlebih khusus Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur harus tahu dan mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini sebagai wujud kewajiban Pegawai Negeri Sipil yang mengharuskan membuat Sasaran Kerja Pegawai sebagai kontrak kerja dengan atasannya dan dipertanggungjawabkan pada unit kerjanya. Pegawai Negeri Sipil tidak ada lagi yang tidak memiliki pekerjaan yang tidak jelas, target yang harus dicapai dalam kurun satu tahun pun akan jelas tertera dalam Sasaran Kerja Pegawai. Ketika Pegawai

Negeri Sipil tidak membuat Sasaran Kerja Pegawai maka konsekuensinya si Pegawai akan dikenakan sanksi disiplin sesuai dengan tingkat kesalahannya.

Adanya kejelasan akan tugas dan tanggung jawab serta target yang harus dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil inilah yang kemudian diharapkan akan menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang diharapkan, lebih professional dan memiliki daya saing tinggi.

Harapan besar juga menjadi dambaan dari Pegawai Negeri Sipil tentang masa depan perjalanan kariernya, seperti pernyataan dari Kepala Bidang Diklat pada BKD (22 Oktober 2013) sebagai berikut :

“...harapan kita kedepan, kalau hal ini diberlakukan dan dilaksanakan dengan cara yang benar, maka akan berdampak pada pengembangan karier pegawai dan meningkatkan profesionalitas pegawai, dimana pegawai lebih bisa menghargai waktu, lebih disiplin, apa yang dikerjakan lebih sesuai dan terukur, jadi lebih professional lah begitu”.

Harapan tersebut sebenarnya adalah sesuatu yang sangat sederhana, dimana dengan pemberlakuan pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil ini, diharapkan akan berdampak pada pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. Kita akui bahwa hasil dari penilaian dengan pola DP3 yang selama ini menjadi satu-satunya instrumen yang menunjukkan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dirasa tidak memiliki manfaat dalam pengembangan karier Pegawainya. Promosi jabatan, pemberian penghargaan, kenaikan pangkat dan lain sebagainya semestinya berangkat

dari sebuah hasil penilaian individu. Karier dan penghargaan yang diperoleh atau diberikan bukanlah lahir dari proses penilaian yang obyektif, terukur dan transparan, melainkan lebih didominasi faktor hubungan personal dan penilaian subyektif ataupun faktor politis.

Bertitik tolak dari penilaian yang mendapat kritikan atas kelemahan dan dengan segala permasalahannya, maka harapan kedepan hasil penilaian prestasi kerja, menjadi satu-satunya ukuran atau standard dalam pengembangan dan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, seperti promosi jabatan, kenaikan pangkat, pendidikan dan pelatihan serta pemberian penghargaan.

Harapan ini juga muncul dari Pegawai Negeri Sipil lainnya, dimana tanggapan yang hampir sama dengan pernyataan informan sebelumnya dari Analisis Kepegawaian pada BKID (25 Oktober 2013)

“mungkin dengan adanya PP 46 Tahun 2011 ini dalam hal penilaian prestasi kerja, sistem karier lebih dititik beratkan pada prestasi kerja. Jadi prestasi antara PNS yang satu dengan yang lainnya nantinya akan beda, ini berkaitan juga dengan pola kariernya dalam pengkaderan misalnya, dalam persiapan Pegawai Negeri Sipil dalam menduduki jabatan struktural mungkin SKP atau penilaian perilaku kerja menjadi acuan untuk Tim Baperjakat Kabupaten Barito Timur untuk menempatkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki dedikasi tinggi, prestasi kerja yang baik”.

Penilaian dengan pola baru ini memberikan harapan baru bagi Pegawai Negeri Sipil yang memiliki dedikasi, integritas dan prestasi kerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian prestasi kerja dengan pola baru ini juga akan memberikan nilai dan

manfaat bagi setiap Pegawai Negeri Sipil yang telah melakukan prestasi

yang luar biasa. Hal ini sejalan dengan tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, yaitu menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Praktek yang umumnya selama ini terjadi atas penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural oleh Badan Pertimbangan jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), apalagi berkaitan dengan promosi suatu jabatan tidak didasarkan atas hasil penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh atasannya atau pejabat penilai, melainkan didasarkan pada substansi lainnya yang sangat sederhana, seperti senioritas kepangkatan, pendidikan, pendidikan dan pelatihan, pengalaman jabatan, dan sebagainya. Belum lagi urusan penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dipengaruhi oleh unsur kekuasaan politik dan indikasi KKN, sehingga semakin menambah frustrasi sebagian besar Pegawai Negeri Sipil yang memiliki integritas dan kejujuran dalam pengabdianya.

Ukuran prestasi seorang Pegawai Negeri Sipil menjadi sangat kabur ketika tidak ada catatan keberhasilannya dalam sebuah dokumen penilaian, yang dikarenakan penilaian pola lama, dilakukan hanya sebagai formalitas tuntutan administrasi kepegawaian yang mewajibkan ada penilaian prestasi kerja pegawai secara rutin setiap tahunnya. Dengan pola baru inilah yang memberi titik harapan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk mendapatkan penilaian yang obyektif dan memberi semangat bagi

Pegawai Negeri Sipil yang benar-benar memiliki kompetensi dan integritas untuk mendapatkan keadilan dalam pengembangan kariernya.

Harapan lain juga dinyatakan oleh Kasubbag Kelembagaan pada Setda, sesuai hasil wawancara dengan peneliti (26 Oktober 2013), yang menyatakan harapannya sebagai berikut :

“Harapan kedepan ya dengan adanya sistem penilaian kinerja ini lebih memacu Pegawai Negeri itu supaya lebih bertanggung jawab dalam pekerjaan dengan penuh-penuh tanggung jawab serta lebih kompetitif dan juga dari semua itu ya selain juga kita dituntut untuk lebih bekerja keras ke depannya, ya harapan kita juga mudah-mudahan juga ada balasan artinya ada *reward* terhadap sebuah prestasi kerja tersebut, tidak cuma dinilai hanya di atas kertas tetapi mungkin ada *reward-reward* tertentu terhadap atau penghargaan terhadap Pegawai Negeri yang mempunyai prestasi kerja yang bagus...”.

Pemahamannya disini bahwa penilaian prestasi kerja adalah merupakan bagian dari sistem *reward* atau penghargaan dan hukuman (*punishment*) suatu organisasi. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada dasarnya dilakukan agar pegawai mendapat motivasi yang dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sempurna dan untuk mendapatkan apresiasi bila melakukan pekerjaannya dengan baik. Pegawai yang menurut hasil evaluasi atau penilaian yang baik, harus menerima *reward* dari unit kerja, misalnya dalam bentuk pujian, isentif atau menerima bonus, bahkan promosi jabatan. Sedangkan bagi Pegawai yang menerima hasil penilaian atau evaluasi kurang bagus atau buruk, harus menerima sanksi (hukuman) secara organisasional, seperti

penundaan dan penurunan pangkat bahkan pada sanksi yang terberat, yaitu pemecatan atau pemberhentian tidak dengan hormat.

Harapan ini jelas juga menjadi keinginan dari Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur, dimana Pegawai Negeri Sipil yang menurut penilaian secara obyektif dan terukur telah menunjukkan prestasi maka selayaknya diberikan penghargaan dari unit kerja bahkan dari Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian. Pegawai Negeri Sipil selain dituntut menjalankan tanggung jawab sebagai pelayan pemerintah dan masyarakat, harus juga diperhatikan akan hak sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil, baik itu penggajian ataupun dalam bentuk tunjangan kinerja, supaya ada sebuah ransangan kepada Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Alasan ini sangat lah realistis, ketika gaji yang diterima Pegawai Negeri Sipil nilainya sangat tidak layak untuk pemenuhan kebutuhan hidup setiap bulannya. Belum lagi nilai tersebut yang hanya digolongkan atas dasar perbedaan pangkat dan golongan ruang, sama sekali tidak memberikan rasa keadilan bagi Pegawai Negeri Sipil yang memiliki prestasi atas pekerjaannya.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja bagi setiap Pegawai Negeri Sipil, maka hasil dari penilaian tersebut akan menjadi acuan bagi instansi pemerintah untuk memberikan penghargaan dalam berbagai bentuk, bisa saja dengan pemberian kenaikan pangkat atas prestasi kerja luar biasa baiknya, promosi untuk menduduki jabatan satu tingkat lebih tinggi,

pemberian tugas belajar sampai pada pemberian tunjangan kinerja. Namun apabila seorang Pegawai Negeri Sipil dalam pekerjaannya menunjukkan prestasi yang buruk atau kurang baik, maka sudah selayaknya mendapatkan sanksi menurut tingkat kesalahannya.

Hal ini dipertegas kembali oleh Kasubbag Kelembagaan pada Setda (26 Oktober 2013), dimana harapan itu adalah :

“harapan ke depan kita perlu menerapkan sebuah aturan hukum untuk kepegawaian dan sebagainya. Sudah banyak aturan hukum, tapi kadang-kadang aturan hukum tersebut cuma tercatat di atas kertas tanpa ada pelaksanaan atau realisasi, misalnya Pegawai Negeri yang misalnya budaya kerjanya dilihat dari sisi perilaku banyak hal laporan-laporan dari masyarakat terhadap seorang Pegawai Negeri tidak ditindak lanjuti”.

Menurut informan di atas, bahwa aturan hukum menyangkut kepegawaian sudah sangat banyak, namun pada tingkat penerapannya sangat sulit dilakukan, terutama hal yang menyangkut pemberian atau penjatuhan hukuman. Dengan kata lain ketika ada banyak Pegawai Negeri Sipil secara nyata dan terbukti melakukan pelanggaran atas kode etik atau aturan kepegawaian, namun pada tingkat eksekusi atau penjatuhan hukuman oleh Pejabat Pembina Kepegawai yang memiliki efek pada status kepegawaiannya sangat jarang dilakukan atau terjadi. Seperti uraian sebelumnya maka melalui penilaian prestasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil, maka harapan ke depan Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian harus memiliki komitmen kuat untuk melakukan penjatuhan sanksi bagi Pegawai Negeri Sipil yang kurang menunjukkan prestasinya.

Demikian juga Kabid PSDA dan PTTG pada BPMD dalam wawancara dengan peneliti (30 Oktober 2013) juga memiliki harapannya atas pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, sebagai berikut *“Harapan saya dengan pola penilaian yang baru ini dapat menilai PNS itu secara obyektif jangan sampai dalam penilaiannya suka-suka pimpinan atau boleh juga dikatakan ABS, yang terutama sekali di Kabupaten Barito Timur. Harapan saya bahwa dalam prakteknya akan benar-benar dilaksanakan reward dan punishment”*.

Sangatlah jelas disini, bahwa semua Pegawai Negeri Sipil, terlebih khusus di Kabupaten Barito Timur memiliki harapan agar dalam proses penilaian prestasi kerja, hendaknya dilakukan dengan seobyektif mungkin. Bias-bias penilaian yang selama ini terjadi dapat diminimalisir, sehingga melalui proses yang benar tentunya akan menghasilkan nilai yang obyektif, terukur dan transparan. Peraturan Pemerintah ini sangat menjamin semua proses dan tahapan penilaian seperti apa yang diharapkan, tata cara dan peran tanggung jawab dari masing-masing Pegawai negeri Sipil sudah sangat jelas, baik pejabat penilai maupun pegawai yang dinilai. Penilaian pun akan mudah dilakukan, karena sebelum penilaian sudah dilakukan penyusunan sasaran kerja yang secara aktif melibatkan pejabat penilai dan pegawai yang dinilai, dimana ukuran-ukuran prestasi Pegawai Negeri Sipil akan terlihat jelas dalam kontrak

kerja yang disusun dengan capaian kinerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemudian menurut pernyataan tersebut di atas, dengan berlakunya Peraturan Pemerintah ini, diharapkan akan dibarengi dengan tindakan yang benar-benar nyata atas pemberian penghargaan dan hukuman bagi setiap Pegawai Negeri Sipil, khususnya Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur dari Pejabat Pembina Kepegawaian. Bagi Pegawai Negeri sipil yang dinilai berprestasi, maka layaklah dia mendapatkan kenaikan pangkat, promosi jabatan, mendapatkan tunjangan kinerja, dan lain sebagainya. Sementara bagi Pegawai Negeri Sipil yang telah melanggar atau tidak memenuhi kewajiban sesuai kontrak kerjanya dan tidak menunjukkan prestasi kerja, maka harus diberikan penjatuhan hukuman disiplin. Hal ini agar memberikan rasa keadilan bagi Pegawai yang berprestasi dan Pegawai yang tidak berprestasi, yang akan berdampak baik bagi kinerja dan kondisi kerja masing-masing unit kerja atau satuan kerja perangkat daerah. Atasan langsung, pimpinan SKPD sampai kepada Bupati Barito Timur secara berjenjang harus memiliki ketegasan untuk memberikan sanksi atau hukuman disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan prestasi yang buruk, sehingga dapat memberikan efek jera dan merupakan bagian dari proses pembelajaran dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Kabid PSDA dan PTTG pada BPMD dalam wawancara dengan peneliti (30 Oktober 2013) juga memiliki harapan lainya atas

pemberlakuan Peraturan Pemerintah ini, yaitu *“dengan pola baru ini diharapkan hasilnya benar-benar digunakan dalam pengembangan karier PNS dan juga untuk memperbaiki kinerja setiap pegawai”*. Harapan itu adalah substansi utama hal yang menjadi tujuan dari perubahan pola penilaian, dimana hasil penilaian prestasi kerja ini nantinya dapat dijadikan dasar dalam pembinaan dan pengembangan kapasitas Pegawai Negeri Sipil dalam perjalanan kariernya sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil. Penilaian dengan pola baru ini juga memberi keyakinan dan menjadi harapan baru bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai sebuah landasan bagi pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di masa yang akan datang. Namun apabila prinsip-prinsip yang ada didalamnya tidak dilaksanakan secara obyektif, maka hasilnya tidak akan lebih dari sistem penilaian model DP3. Diperlukan komitmen bersama untuk melaksanakan kebijakan ini secara bertanggung jawab, mengingat penilaian adalah bagian yang tidak terpisahkan dari pengembangan organisasi.

Penilaian prestasi kerja dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan organisasi. Dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah ini juga, akan memberikan manfaat bagi perbaikan kinerja setiap Pegawai Negeri Sipil, berdasarkan hasil evaluasi atau penilaian, dan juga berdampak pada kinerja unit satuan kerjanya.

Dari uraian sebelumnya berkaitan dengan harapan dari Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Barito Timur atas pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, yang pelaksanaannya akan dimulai tahun depan adalah *Pertama*, bahwa kedepan semua Pegawai Negeri Sipil, terlebih khusus Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur harus benar-benar tahu dan mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini sebagai wujud kewajiban Pegawai Negeri Sipil yang mengharuskan membuat Sasaran Kerja Pegawai sebagai kontrak kerja dengan atasannya untuk dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan pada unit kerjanya.

Kedua, Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah yang baru ini, harapannya adalah hasil penilaian yang obyektif dan terukur terhindar dari bias-bias penilaian sehingga hasilnya dapat menimbulkan persaingan yang sehat dan keinginan untuk memperbaiki kinerja Pegawai Negeri Sipil agar lebih baik dari sebelumnya. Hasil penilaiannya pun akan mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai dan juga akan memberikan harapan dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dan menjadikan Pegawai Negeri Sipil yang profesional. Promosi jabatan, pemberian penghargaan, kenaikan pangkat dan lain sebagainya adalah sebagian harapan dari sebuah hasil penilaian individu Pegawai Negeri Sipil.

Ketiga, penilaian prestasi kerja adalah merupakan bagian dari sistem *reward* atau penghargaan dan hukuman (*punishment*) suatu organisasi. Pegawai yang menurut hasil evaluasi atau penilaian yang baik, harus menerima *reward* dari unit kerja. misalnya dalam bentuk promosi jabatan, pemberian isentif, bonus dan lain sebagainya. Sedangkan bagi Pegawai yang menerima hasil penilaian atau evaluasi kurang bagus, harus menerima sanksi secara organisasional, seperti pemutusan sementara pembayaran gaji, penundaan dan penurunan pangkat bahkan pada sanksi yang terberat, yaitu pemecatan atau pemberhentian tidak dengan hormat. Ketegasan tindakan dalam penerapan sanksi dan hukuman disiplin inilah yang merupakan bagian dari harapan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur sebagai upaya pembelajaran dan pemenuhan rasa keadilan dalam manajemen kepegawaian. Atasan langsung, pimpinan SKPD sampai kepada Bupati Barito Timur harus memiliki ketegasan untuk memberikan hukuman disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan prestasi yang buruk, sehingga dapat memberikan efek jera dan merupakan bagian dari proses pembelajaran.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian atas penelitian tentang rencana implementasi penilaian prestasi kerja dengan pola baru, dimana lokus penelitian dilaksanakan di Kabupaten Barito Timur dan dengan memperhatikan analisis hasil penelitian, dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pegawai atau karyawan merupakan aset yang paling penting yang harus dimiliki suatu organisasi, dan bukan semata-mata hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya pegawai yang juga dapat disebut sebagai sumberdaya manusia harus dikembangkan, didayagunakan, dan terus diberi motivasi agar lebih berkinerja dan berproduktif. Dalam Pembinaan Pegawai Negeri, inti penataan sumber daya manusia aparatur adalah penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif; standarisasi dan peningkatan kinerja dan pola karier yang jelas dan terencana. Apabila dikaitkan dengan orientasi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja, maka penilaian prestasi kerja pegawai atau karyawan memegang peranan yang sangat penting. Penilaian prestasi kerja bukan saja untuk melihat bagaimana kinerja pegawai, namun juga akan bermanfaat bagi pengembangan kemampuan dan kompetensi serta jenjang karier karyawan atau pegawainya;

2. Respon positif Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur serta uraian penjelasan atas pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dapatlah dibangun suatu pemahaman bersama, bahwa begitu pentingnya percepatan perubahan pola penilaian yang selama ini memiliki banyak kelemahan, dimana kelemahan ataupun bias-bias dari proses penilaian prestasi kerja, sudah semestinya harus diperbaiki dan menjadi tuntutan dan harapan instansi pemerintah, terutama semua Pegawai Negeri Sipil dalam rangka perbaikan kinerja dan menjadikan Pegawai Negeri Sipil yang profesional. Pola penilaian baru ini juga nantinya dapat menjamin obyektifitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Keyakinan positif dari Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur atas pemberlakuan pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah hasil penilaiannya akan berdampak pada perbaikan dan peningkatan kualitas pekerjaan yang menjadi tuntutan unit kerja. Selain itu juga pola penilaian ini akan menciptakan pengalaman belajar dalam memotivasi pegawai untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya serta melihat kembali kinerja yang lalu dan membandingkannya antara kinerja yang dicapai dengan kinerja yang diharapkan.
3. Dalam rangka mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil untuk menghadapi perubahan Penilaian Prestasi Kerja PNS berbasis kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah baru Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi

Kerja Pegawai Negeri Sipil, tentunya langkah pertama yang umumnya dilakukan oleh instansi pemerintah adalah melakukan sosialisasi. Usaha membangun suatu sistem penilaian prestasi kerja pegawai harus dimulai dengan menyempurnakan informasi mengenai tugas dan fungsi dari jabatan yang di emban oleh masing-masing pegawai. Semua Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di tiap unit kerja atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) harus mengetahui dan memahami proses Penilaian Prestasi Kerja ini. Bukan hanya penilai, tetapi semua Pegawai Negeri Sipil, baik penilai maupun yang dinilai. Setiap instansi Pemerintah, khususnya Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur harus mulai mempersiapkan perangkat untuk menjamin optimalisasi fungsi SKP bagi peningkatan Kinerja organisasi. Untuk bisa melaksanakan amanat dalam Peraturan Pemerintah tersebut, maka setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) juga harus menata aturan kerja secara rapi dan terstruktur dengan pembuatan Standar Operasional Prosedur sesuai dengan apa yang menjadi tugas pealayanannya masing-masing seluruh Aparatur Pemerintah, khususnya Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur harus dapat merubah pola pikir (*mindset*) dan Budaya kerja (*cultureset*) birokrasi kita menjadi aparat birokrasi yang bersih, Bebas dari KKN, kompetitif dan memiliki daya saing tinggi dalam mengemban tugas negara sebagai pelayan masyarakat.

4. Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah yang baru ini, Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur memiliki harapannya atas implementasi pola penilaian prestasi kerja yang baru, yaitu akan menghasilkan penilaian yang obyektif dan terukur, dan akan berdampak pada pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dan menjadikan Pegawai Negeri Sipil yang profesional. Promosi jabatan, pemberian penghargaan, kenaikan pangkat dan lain sebagainya adalah sebagian harapan dari sebuah hasil penilaian individu Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja adalah merupakan bagian dari sistem *reward* atau penghargaan dan hukuman (*punishment*) suatu organisasi, sehingga harapan dari Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur Pejabat Pembina Kepegawaian harus memiliki keinginan kuat atau mempunyai komitmen untuk memberikan penghargaan bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi dan menjatuhkan hukuman disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil yang berkinerja kurang baik, hal ini agar memberikan rasa keadilan bagi Pegawai yang berprestasi dan Pegawai yang tidak berprestasi, yang akan berdampak baik bagi kinerja dan kondisi kerja masing-masing unit kerja atau satuan kerja perangkat daerah.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan disimpulkan oleh Peneliti di atas, maka ada beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan, berkaitan dengan rencana implementasi pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barito Timur, adalah sebagai berikut :

1. Untuk lebih dimengerti dan dipahaminya pola baru penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara mendalam, terutama dalam pembuatan sasaran Kerja Pegawai (SKP) maka Pemerintah Kabupaten Barito Timur melalui Badan Kepegawain Daerah harus melakukan pelatihan dan simulasi penyusunan SKP secara intensif yang melibatkan semua Pegawai Negeri Sipil. Kemudian para pejabat penilai atau pejabat yang menduduki jabatan struktural pada semua tingkatan Eselon II, III dan IV harus benar-benar tahu serta memahami tata cara penilaian. Hal ini agar pelaksanaan Peraturan Pemerintah ini dapat berjalan dengan efektif dapat diterima semua pihak dan tidak merugikan Pegawai Negeri Sipil yang akan dinilai.
2. Pemerintah Kabupaten Barito Timur, melalui masing-masing Satuan Perangkat Daerah (SKPD) juga harus mempersiapkan buku pedoman manual, mengenai tahapan dan sistem penilaian, tugas-tugas pejabat penilai, tugas-tugas Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, serta hal-hal lain berkaitan dengan proses penilaian dan pendokumentasian hasil penilaian.
3. Hasil dari setiap penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di masing-masing SKPD idealnya harus dimasukkan ke dalam database secara komputerisasi. Hal ini perlu dilakukan karena untuk menangani administrasi data dan pemberian skor atau nilai masing-masing Pegawai Negeri Sipil serta akan mempermudah mengoreksi kesalahan penilaian. Di samping itu pula untuk pengolahan data dengan sistem komputerisasi ini diharapkan dapat menghubungkan hasil penilaian dengan sistem aplikasi lainnya. Pentingnya pengolahan data penilaian prestasi kerja ini, agar dapat

meyakinkan bahwa sistem penilaian adalah mudah bagi penilai untuk menggunakannya dan hasilnya dapat ditabulasikan dalam cara atau aplikasi tertentu. Untuk itu sebagai rekomendasi dari peneliti, Pemerintah Kabupaten Barito Timur, melalui masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) harus mempersiapkan sistem aplikasi secara komputerisasi untuk pengolahan data penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, sehingga akan mempermudah dalam evaluasi dan pemanfaatan hasil penilaian prestasi kerja individu masing-masing Pegawai Negeri Sipil.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku

- BKN, 2011. *Manajemen Kepegawaian*, Jakarta : Badan Kepegawaian Negara RI
- Charles Matheus, Hiskia dan T.S, Ambar., 2004. *Strategi dan Struktur Birokrasi Menuju Good Governance*, dalam Buku Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia, Editan Ambar Teguh Sulistiyani. Yogyakarta : Gava Media.
- Elu, Wifridus dan Joko, P Agus, 2011. *Inovasi dan Perubahan Organisasi*, Universitas Terbuka.
- Irawan Prasetya, 2010. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Iswanto Yun, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Jeddawi ,Murtir, 2008. *Reformasi Birokrasi, Kelembaguan, Pembinaan PNS*. Kreasi Total Media Yogyakarta.
- Mangkunegara, P Anwar, 2008. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Relika Aditama, Bandung.
- Moeloeng, Lexy J, 1990. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Karya Remaja.
- Ranintya Yusuf, Rima dan Wibawa Samodra, 2010. *Kepegawaian Daerah Di Era Otonomi*, dalam Buku Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali Editan Wahyudi K. dan Ambar Widaningrum, Yogyakarta : Gava Media.
- Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik*. Bandung : Refika Aditama.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : Alfabeta.
- Suradji, 2003. *Manajemen Kepegawaian Negara*. Lembaga Administrasi Negara : Jakarta.

Jurnal Ilmiah

- Astuti, Dyah Ayu Lestari Windi (2006). *Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif Dengan Assessment Centre*. Jurnal Manajemen Magister Sains FE UGM.

Nasution, Mahmud Syarif (2013). *Pendekatan Baru Dalam Penilaian Kinerja PNS*. <http://Sumut.kemenag.go.id>.

Kusuma, Dirk Malaga (2013). *Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur*. eJournal Administrasi Negara, 2013,1388-1400 ISSN0000-0000,ejournal.ip.fisip-unmul.org © Copyright 2013

Adwa, Ridhani (2013). *Evaluasi Kinerja Pegawai Pada Kantor Komisi Pemilihan Umum Kota Samarinda*. eJournal Administrasi Negara, 2013,1003-1017 ISSN0000-0000,ejournal.ip.fisip-unmul.org © Copyright 2013.

Alfarisy, Ahmad (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Camat Tanjung Batu*. Jurnal-Riki.Pdf

Sami'an, (2013). *Penilaian Kinerja*. Penilaian-Kinerja.Pdf.

Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Website

www.artikata.com.

<http://mrzle3r.wordpress.com/2007/03/22/efektifitas-vs-efisiensi/>

<http://www.ittc.co.id/sistem-penilaian-kinerja-individu-pegawai.php>

Lampiran : Pedoman Wawancara

Dalam ini penelitian ini, Peneliti hanya mengemukakan rencana wawancara secara garis besar yang akan dikembangkan secara lebih mendalam pada saat wawancara dilakukan terhadap informan, sehingga akan diperoleh informasi yang lengkap, aktual dan akurat, sebagai berikut :

1. Bagaimana Tanggapan atau respon dari Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur, berkenaan dengan rencana pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang akan diimplementasikan pada tahun 2014?
2. Tahapan-tahapan atau hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan berkaitan dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah tersebut, baik bagi organisasi maupun bagi PNS itu sendiri?
3. Bagaimana rekomendasi dan harapan PNS di Kabupaten Barito Timur berkaitan dengan pola atau standar penilaian prestasi kerja yang baru?

Lampiran : Hasil Wawancara :

Nama Informan : **Sapta Prasetyo, SIP, MA.**
Jabatan : Kasubbid Pelatihan pada BKD Kabupaten Barito Timur
Waktu wawancara : Selasa, 8 Oktober 2013, jam 19.00 wib
Tempat : Rumah Sapta Prasetyo, SIP, MA

Hasil Wawancara

Peneliti : Terima kasih kepada Pak Sapta yang sudah menerima kami pada malam hari ini dan bersedia untuk membantu kami dalam mencari dan mengumpulkan data guna kepentingan penulisan Tesis sebagai syarat penyelesaian pendidikan Program S2 MAP Universitas Terbuka. Penilaian kinerja PNS sampai saat ini, satu-satunya instrument alat untuk mengukurnya prestasi kerja PNS adalah melalui DP3 berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 2009, namun ada banyak kritikan atas proses penilaian dan pendokumentasian hasil penilaiannya, antara lain penilaian selama ini tidak obyektif, tidak terukur dan tidak transparan. Tidak obyektifnya penilaian tersebut tentunya semata-mata atas penilaian subyektif dari pejabat penilaian yang muncul karena tidak ada ukuran atau standar untuk melihat keberhasilan atau prestasi dari PNS yang dinilai, belum lagi ada bias atau penyimpangan dari proses penilaiannya. Seringkali kita jumpai atau kita dengar, khususnya di Kabupaten Barito Timur nilai-nilai yang didokumentasikan adalah nilai-nilai kesepakatan antara pejabat penilai dan PNS yang dinilai, kemudian DP3 baru akan dibuat ketika PNS hendak mengusulkan kenaikan pangkat. Berkaitan dengan banyaknya kritikan atas penilaian prestasi kerja PNS, maka lahirlah PP Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan baru akan berlaku 1 Januari 2014. Hal yang membedakan antara pola penilaian yang lama dengan PP ini adalah penekanannya pada prinsip penilaian yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Untuk menyongsong pemberlakuan PP ini bagaimana tanggapan atau respon dari Pak Sapta berkenaan dengan rencana pemberlakuan atau penerapan PP ini pada Tahun 2014 nanti?

Sapta P. : Jadi untuk penilaian prestasi kerja yang siap diimplementasikan pada tahun 2014 sebagai pengganti PP yang lama atas penilaian kinerja PNS, saya kira sudah sesuai dengan tuntutan saat ini. Karena bagaimanapun, sesuai dengan semakin meningkatnya beban tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pegawai negeri sipil dan mengingat tantangan ke depan juga semakin berat yang tidak mudah dan kecenderungan pelaksanaan tugas pun harus menuntut

peningkatan kemampuan, dalam artian PNS harus professional dan mampu menjawab berbagai tantangan era globalisasi, sudah barang tentu hal inilah yang harus dipersiapkan oleh seorang PNS. Tentu saja dalam menghadapi perubahan pola penilaian yang baru tersebut harus ada dukungan dari PNS itu sendiri dengan artian siap tidak siap harus dilaksanakan. Perubahan yang mendasar penilaian ini adalah peraturan lama lebih kepada penilaian perilaku kerja, sedangkan peraturan baru ada tambahan dua point kriteria penilaian yaitu Sasaran Kerja Pegawai atau SKP yang harus dibuat oleh masing-masing pegawai, baik dari unsur lini, staf sampai level tertinggi sebagai dasar penilaian. Kemudian baru penilaian perilaku kerjanya yang dapat dilihat oleh unsur pimpinan dan unsur pimpinan yang lebih tinggi lagi. Dua hal inilah yang menjadi cerminan bagaimana mengukur pelaksanaan kerja seorang PNS dan tanggapan atas penilaian kinerja, mungkin kedepannya bagaimana mensosialisasikan kepada Pegawai Negeri sipil, baik structural maupun fungsional sehingga ada kejelasan pada saat penerapannya, SKP yang bagaimana yang diisi oleh pegawai structural dan SKP yang bagaimana yang diisi oleh PNS fungsional supaya tidak terjadi bias dari kehendak peraturan itu, yang awalnya maksudnya baik tetapi jika tidak diberikan penjelasan justru akan menjadi penghambat atau batu sandungan dalam pelaksanaannya.

Peneliti : Terima kasih Pak sapta, jadi kalau boleh saya tangkap tadi bahwa rencana pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 ini, aspek yang akan dinilai dari PNS itu berkaitan dengan sasaran kerja pegawai, kemudian adalah perilaku kerja dari PNS itu sendiri. Jadi karena penekanan penilaian adalah dua hal tersebut, kira-kira hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan atau hal-hal apa yang akan direncanakan untuk semua PNS, baik pejabat penilai maupun PNS yang dinilai? Karena yang dikehendaki dari peraturan yang baru ini adalah proses penilaian yang obyektif, terukur, partisipatif dan transparan, Bagaimana kira-kira Pak sapta?

Sapta P. : Untuk Tahapan-tahapan memang inilah yang paling penting. Peraturan baru jangan sampai artinya justru sama dengan peraturan lama, artinya peraturan yang baru berjalan dengan hal-hal yang baru juga, apabila ada peraturan baru untuk apa peraturan yang lama kita gunakan, tahapan-tahapan ini pertama ibarat sebuah mata rantai ada pejabat yang dinilai dan ada pejabat yang menilai, begitupun pejabat yang menilai juga menjadi pegawai yang dinilai, itulah mata rantai yang saling berkaitan. Jadi tahapan yang pertama sebagaimana yang telah disampaikan bahwa paling penting adalah dari pejabat penilai

harus lebih dahulu tahu mengenai hal-hal baru, terutama berkaitan dengan SKP, apa saja yang perlu dipersiapkan dalam SKP sehingga dia bisa tahu, bagaimana stafnya mempersiapkan SKP dan begitu juga staf nantinya tidak bingung dalam pembuatan SKP dan jelas akan bertanya kepada atasan langsungnya, begitu juga atasannya bagaimana dia bisa membimbing bawahannya kalau dia sendiri SKP sendiri yang harus dibuat, karena dia sendiri pun harus membuat SKP yang dinilai oleh atasan berikutnya. Jadi yang pertama adalah sosialisasi, bagaimana bentuk SKP yang harus dibuat dan hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan oleh atasan untuk memberikan penilaian yang obyektif, transparan kepada bawahan. Kemudian yang kedua adalah hal yang perlu dipersiapkan untuk saja yang berkaitan dengan nomor dua tadi adalah perilaku kerja, yang dilihat dari sudut pandang obyektif seorang pimpinan menilai bagaimana kreatifitas dari bawahan, bagaimana sikap ataupun kedisiplinannya dan bagaimana prakarsa atau yang mereka sudah mengetahui peraturan baru hal-hal apa yang harus dipersiapkan. Jadi bobot yang paling besar adalah 60 % kreatifitas saja hal ini menjadi pertimbangan yang benar-benar yang datang, sehingga tidak terjadi kesalahan atau kekeliruan dalam menilai kesalahan dan nilai yang diberikan dapat dipertanggungjawabkan kemudian, jadi yang harus dipersiapkan yang dapat diterapkan pada tahun berikutnya oleh setiap pejabat structural maupun fungsional adalah hal-hal yang yang harus dilakukan masing-masing mempersiapkan SKP tersebut.

1. Bagaimana dengan target kerja Saptas, barangkali berkaitan dengan sasaran kerja, apakah ada hubungan dengan beban kerja PNS? Apakah beban kerja PNS ini bias dijadikan sasaran Kerja Saptas? Apakah seorang PNS itu sebagai pengolah data yang harus mengerjakan kerja yang harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu bisa membuat atau menyusun target yang harus dilaksanakannya harus mengolah data seribu pegawai dalam waktu tertentu, apakah ini ada hubungan dengan beban kerja dari seorang PNS?

1. Bagaimana dengan target kerja Saptas, barangkali berkaitan dengan sasaran kerja, apakah ada hubungan dengan beban kerja PNS? Apakah beban kerja PNS ini bias dijadikan sasaran Kerja Saptas? Apakah seorang PNS itu sebagai pengolah data yang harus mengerjakan kerja yang harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu bisa membuat atau menyusun target yang harus dilaksanakannya harus mengolah data seribu pegawai dalam waktu tertentu, apakah ini ada hubungan dengan beban kerja dari seorang PNS?

1. Bagaimana dengan target kerja Saptas, barangkali berkaitan dengan sasaran kerja, apakah ada hubungan dengan beban kerja PNS? Apakah beban kerja PNS ini bias dijadikan sasaran Kerja Saptas? Apakah seorang PNS itu sebagai pengolah data yang harus mengerjakan kerja yang harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu bisa membuat atau menyusun target yang harus dilaksanakannya harus mengolah data seribu pegawai dalam waktu tertentu, apakah ini ada hubungan dengan beban kerja dari seorang PNS?

itu sendiri, Cuma pada dasarnya beban kerja sudah pasti menjadi acuan untuk mengukur kemampuan dan juga kesiapan daripada pegawai untuk mendapatkan nilai seperti apa yang diharapkan, sehingga nilai yang diberikan bisa obyektif. Untuk itu setiap orang atau PNS dituntut tanggung jawab dan tanggung jawab itulah yang dapat menjadi acuan untuk diberikan penilaian melalui DP3 itu sendiri.

- Peneliti : Terima kasih Pak sapta, barangkali ini pertanyaan terakhir. Berkaitan dengan harapan atau rekomendasi atas pemberlakuan PP Nomor 46 Tahun 2011 yang didalamnya ada perubahan, misalnya pola penilaian, pendokumentasi nilai yang diberikan, kemudian paling tidak untuk meminimalisir bias-bias penilaian dalam proses penilaian. Kira-kira bagaimana harapan atau rekomendasi dari proses penilaian prestasi kerja?
- Sapta P. : Ya, harapannya kedepan bahwa setiap pegawai negeri sipil mulai dari level atau jenjang terendah sampai dengan level atau jenjang tertinggi bisa benar-benar mengetahui apa yang harus dilakukan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Kemudian dengan adanya penilaian kinerja yang baru ini artinya selain obyektif tadi ada transparan, akuntabel dan sebagainya, setiap PNS terutama pejabat eselon IV disini bisa benar-benar bisa membimbing bawahannya, sehingga tidak ada lagi bawahan yang ibaratnya cuma duduk diam tetapi disini benar-benar dituntut mereka bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan, terutama untuk pejabat eselon IV dan staf sehingga tidak ada kecemburuan di level staf, misalnya yang satu melaksanakan pekerjaan berat dan yang satu tidak ada pekerjaan sama sekali, dengan adanya penilaian berdasarkan SKP dapat dilihat bobot dari masing-masing PNS atas tingkat kemampuan, sehingga timbul persaingan sehat dan keinginan untuk menjadi lebih baik lagi dari yang sebelumnya. Mungkin saja yang sebelumnya tidak peduli dengan pekerjaan menjadi peduli, disinilah dituntut kepada masing-masing tanggung jawab dari setiap staf itu sendiri.

Nama Informan : **Didi Sastra Diputra, SH**
Jabatan : **Analisis Kepegawaian pada BKD Kabupaten Barito Timur**
Waktu wawancara : **Jumat, 25 Oktober 2013, jam 08.00 wib**
Tempat : **Ruang Sekretaris BKD Kabupaten Barito Timur**

Hasil Wawancara

Peneliti : Terima kasih kepada Pak Didi yang sudah menyediakan waktu untuk membantu kami dalam mencari dan mengumpulkan data guna kepentingan penulisan Tesis sebagai syarat penyelesaian pendidikan Program S2 MAP Universitas Terbuka. Pak Didi bahwa Penilaian kinerja PNS sampai saat ini, satu-satunya instrument atau alat untuk mengukurnya prestasi kerja PNS adalah melalui DP3 berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 2009, namun ada banyak kritikan atas proses penilaian dan pendokumentasian hasil penilaiannya, antara lain penilaian selama ini tidak obyektif, tidak terukur dan tidak transparan. Tidak obyektifnya penilaian tersebut tentunya semata-mata atas penilaian subyektif dari pejabat penilaian yang muncul karena tidak ada ukuran atau standar untuk melihat keberhasilan atau prestasi dari PNS yang dinilai, belum lagi ada bias atau penyimpangan dari proses penilaiannya. Seringkali kita jumpai atau kita dengar, khususnya di Kabupaten Barito Timur nilai-nilai yang didokumentasikan adalah nilai-nilai kesepakatan antara pejabat penilai dan PNS yang dinilai, kemudian DP3 baru akan dibuat ketika PNS hendak mengusulkan kenaikan pangkat, dan sebagainya. Berkaitan dengan banyaknya kritikan atas penilaian prestasi kerja PNS, maka lahirlah PP Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan baru akan berlaku 1 Januari 2014. Hal yang membedakan antara pola penilaian yang lama dengan PP ini adalah penekanannya pada prinsip penilaian yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, serta ada unsur yang dinilai, yaitu sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Untuk menyongsong pemberlakuan PP ini bagaimana tanggapan atau respon dari Pak Didi berkenaan dengan rencana pemberlakuan atau penerapan PP ini pada Tahun 2014 nanti?

Didi sastra : Terima kasih Pak, pertama-tama kita menyambut positif dengan adanya PP 46 Tahun 2011 ini, dimana kita tahu selama ini system penilaian yang kita pakai yang sering kita kenal dengan DP3 mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan dan keadaan sekarang ini, dengan adanya PP 46 tahun 2011 ini mungkin penilaian bukan hanya dari pejabat penilai, akan tetapi Si PNS yang bersangkutan dapat mengukur tolak ukur dari kemampuan pegawai negeri sipil itu sendiri melalui SKP yang disusun oleh Pegawai Negeri Sipil itu sendiri dan nada penilaian-penilaian yang melalui pemantauan atau pengamatan dari pejabat penilai

itu sendiri mengenai perilaku kerja pegawai negeri sipil yang dinilai. Jadi saya selaku pegawai negeri sipil merespon baik akan adanya pp 46 tahun 2011 ini. Mungkin itu saja pak.

Peneliti : Terima kasih Pak Didi, Tadi disebutkan ada Sasaran kerja pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai, nah untuk pemahaman lebih mendalam tentang SKP dan perilaku kerja itu, apa saja yang dapat dilakukan, apakah dengan sosialisasi dan kalau itu dilaksanakan sosialisasi, hal apa saja yang perlu dialami supaya semua pns tahu dan mempunyai pemahaman yang sama? jadi kalau boleh saya tangkap tadi bahwa rencana pemberlakuan Peraturan

Didi Sastra : Menurut saya pak, sebenarnya tanpa sosialisasipun kalau sudah diundangkan dalam lembaran Negara, bahwa tahu tidak tahu seorang Pegawai Negeri Sipil itu harus tahu, karena kita beranggapan bahwa segala sesuatu yang dikeluarkan Pemerintah mengenai adanya perubahan, ada pergantian diperlukan suatu pemahaman butuh waktu dan proses, akan tetapi memang terkadang kita tidak bisa memungkiri juga untuk setiap Pegawai negeri sipil ada yang tidak tahu atau kurang paham maka mungkin perlu juga melakukan sosialisasi, akan tetapi perlu juga kita mempersiapkan apa yang menjadi tujuan, sasaran yang ingin dicapai. Misalkan saja kita harus membuat peta jabatan, uraian tugas dan fungsi seorang Pegawai negeri Sipil, baik itu dari tingkat pejabat structural eselon II, III dan IV sampai ke tingkat jabatan fungsional umum, jabatan fungsional khusus yang ada di bawahnya, sehingga dalam penyusunan SKPnya nanti seorang Pegawai Negeri Sipil tahu tugas dan fungsinya sehingga berkaitan dengan itu juga ada kaitannya dengan analisis jabatannya, sehingga sasaran dan capaian yang disusun dalam SKP itu dapat tercapai, ada tolak ukurnya dapat dicapai atau tidak. Dan mengenai perilaku kerjanya mungkin dari pengamatan itu berkaitan dengan system dan pola kerja di instansi masing-masing yang bersangkutan.

Peneliti : Terima kasih sekali lagi Pak Didi, jadi itu berkaitan dengan banyak hal atas presepsi dan pemahamannya, kira-kira ada tidak tahapan... berkaitan dengan kesiapan dari institusinya ataupun dari pegawai itu sendiri, baik Pejabat penilai maupun PNS yang dinilai?

Didi Sastra : Tahapan menurut saya Pak mungkin Pegawai Negeri Sipil itu harus tahu betul tugas dan fungsinya dan itu sebenarnya dapat terlihat dari peta jabatan dimana harus dipersiapkan dulu peta jabatan di tiap-tiap SKPD harus ada, dimana seorang Pegawai Negeri Sipil, khususnya untuk jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional khusus, dimana mereka dibawah jabatan

pejabat structural eselon IV, dimana nanti uraian tugasnya harus ada kesinkronan dengan pejabat structural eselon IV nya dengan jabatan fungsional dibawahnya. Nanti disitu akan kelihatan prosentase fungsi manajerial dan fungsi teknisnya, nanti dalam penyusunan SKPnya tidak nagmbang, jadi ada sinkronisasi antara uraian tugas fungsi pejabat structural dengan staf yang ada di bawahnya.

- Peneliti : Terima kasih Pak Didi dan ini barangkali yang terakhir. Kira-kira bagaimana rekomendasi atau harapan dari PNS atas pemberlakuan system atau pola baru penilaian prestasi kerja PNS?
- Didi Sastra : Harapan kita ya Pak mungkin dengan adanya PP 46 Tahun 2011 ini dalam hal penilaian prestasi kerja, ya system karier lebih dititik beratkan pada prestasi kerja, jadi prestasi antara PNS yang satu dengan yang lainnya nantinya akan beda, ini berkaitan juga dengan pola kariernya dalam pengkaderan misalnya, dalam persiapan Pegawai Negeri Sipil dalam menduduki jabatan structural mungkin SKP atau penilaian perilaku kerja menjadi acuan untuk Tim Baperjakat Kabupaten Barito Timur untuk menempatkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki dedikasi tinggi, prestasi kerja yang baik untuk menduduki suatu jabatan struktural tertentu misalnya dengan sistem penilaian prestasi kerja.
- Peneliti : Terima Kasih, kira-kira harapan apa lagi atau masukan berkaitan pelaksanaannya?
- Didi Sastra : Ya mungkin rekomendasinya agar dimantapkan, kita mengetahui ada kasubbag Kepegawaian di setiap SKPD mungkin yang lebih ditekankan dan lebih diberi pemahaman supaya nanti penjabaran dan pelaksanaan di setiap SKPD itu tidak ngambang, setidaknya ada yang lebih paham dan dapat menularkan pemahaman itu supaya dalam pelaksanaannya efektifnya pada Tahun 2014, beranggapan ada yang tidak tahu atas perubahan dari DP3 menjadi pola baru penilaian prestasi kerja PNS.
- Peneliti : Baik terima kasih Pak Didi yang sudah menyediakan waktu serta memberi tanggapan atas beberapa pertanyaan kami, dan mungkin saja nantinya kami akan bermohon kembali untuk mengkonfirmasi atas temuan kami selanjutnya.

Nama Informan : **Drs. Dwi Aryanto**
 Jabatan : Kabid Diklat pada BKD Kabupaten Barito Timur
 Waktu wawancara : Selasa, 22 Oktober 2013, jam 11.00 wib
 Tempat : Ruang Kabid Diklat BKD

Hasil Wawancara

Peneliti : Terima kasih kepada Pak Dwi yang sudah menerima kami pada hari ini dan bersedia untuk membantu kami untuk melakukan dalam mencari dan mengumpulkan data guna kepentingan penulisan Tesis sebagai syarat penyelesaian pendidikan Program S2 MAP Universitas Terbuka. Penilaian kinerja PNS sampai saat ini, satu-satunya instrumen alat untuk mengukurnya prestasi kerja PNS adalah melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan atau yang kita kenal dengan sebutan DP3. Namun diakui banyak memiliki kelemahan dan tidak memberi manfaat bagi institusi birokrasi pemerintah maupun bagi pengembangan kapasitas pns itu sendiri. Proses penilaian yang tidak obyektif, tidak terukur dan tidak transparan adalah masalah yang selama ini terjadi. Ketidak obyektifnya penilaian tersebut semata-mata karena penilaiannya subyektif dari pejabat penilai yang tentu saja sangat mudah terjadinya bias atau penyimpangan dalam proses penilaiannya. Berkaitan dengan banyaknya kritikan atas penilaian prestasi kerja PNS, maka lahirlah PP Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan baru akan berlaku 1 Januari 2014. Hal yang membedakan antara pola penilaian yang lama dengan PP ini adalah penekanannya pada prinsip penilaian yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Untuk menyongsong pemberlakuan PP ini bagaimana tanggapan atau respon dari Pak Dwi berkenaan dengan rencana pemberlakuan atau penerapan PP ini pada Tahun 2014 nanti?

Dwi Aryanto : Sebenarnya baik kalau pola baru ini ini diterapkan, dimana penilaian bisa terukur dan tidak ada lagi unsur subyektivitas dalam penilaian, sehingga penerapannya sangat diharapkan oleh seluruh PNS, khususnya PNS yang ada di Barito Timur ini. Untuk itu perlu sosialisasi kepada setiap PNS dalam hal penyatuan pemahaman agar dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja pola baru dalam pelaksanaannya lebih baik.

Peneliti : Terima kasih Pak Dwi, kemudian tadi untuk lebih memahami dan mempunyai komitmen itu, tahapan-tahapan tadi salah satunya tadi disebutkan sosialisasi, kira-kira selain sosialisasi untuk lebih mendalamnya pemahaman tentang pola baru penilaian prestasi kerja PNS, hal-hal apa yang perlu

dilaksanakan?

- Dwi Aryanto : Selain sosialisasi karena ini adalah sesuatu yang baru, paling tidak ada Pegawai yang benar-benar mengetahui dan memahami lebih dulu, sehingga dapat mensosialisasi kepada kawan-kawan PNS lainnya dikarenakan terlalu rumit proses penilaiannya.
- Peneliti : Mungkin ini yang terakhir Pak Dwi. Berkaitan dengan harapan atau rekomendasi atas pemberlakuan PP Nomor 46 Tahun 2011 yang didalamnya ada perubahan, misalnya pola penilaian, pendokumentasi nilai yang diberikan, kemudian paling tidak untuk meminimalisir bias-bias penilaian dalam proses penilaian. Kira-kira bagaimana harapan atau rekomendasi dari PNS di Kabupaten Barito Timur ini atas proses penilaian prestasi kerja?
- Dwi Aryanto : Saya kira harapan kita kedepan, kalau hal ini diberlakukan dan dilaksanakan dengan cara yang benar...pengembangan karier pegawai dan meningkatkan profesionalitas pegawai, dimana pegawai lebih bisa menghargai waktu, lebih disiplin, apa yang dikerjakan lebih sesuai dan terukur, jadi lebih professional lah begitu.

Nama Informan : **Seskal Harrybuni, SH**
 Jabatan : **Kasubbag Kelembagaan pada Setda KabuBarito Timur**
 Waktu wawancara : **Sabtu, 26 Oktober 2013, jam 08.30 wib**
 Tempat : **Rumah Bapak Herybertus P.**

Hasil Wawancara

Peneliti : Terima kasih kepada Pak Seskal dan Pak Hery Tuan rumah yang telah menyediakan tempat untuk menerima kami pada hari ini dan bersedia untuk membantu kami dalam mencari dan mengumpulkan data guna kepentingan penulisan Tesis sebagai syarat penyelesaian pendidikan Program S2 MAP Universitas Terbuka. Pak Seskal, bahwa Penilaian kinerja PNS sampai saat ini, satu-satunya instrumen atau alat ukur yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja PNS adalah melalui DP3 berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 2009, namun ada banyak kritikan atas proses penilaian dan pendokumentasian hasil penilaiannya itu banyak kelemahan, antara lain penilaian selama ini tidak obyektif, tidak terukur dan tidak transparan. Tidak obyektifnya penilaian tersebut tentunya banyak hal yang mempengaruhi, baik bagi pejabat penilai dimana instrument tadi tidak jelas standard penilaiannya. Belum lagi ada bias atau penyimpangan dari proses penilaiannya. Seringkali kita jumpai atau kita dengar, khususnya di Kabupaten Barito Timur nilai-nilai yang didokumentasikan adalah nilai-nilai kesepakatan antara pejabat penilai dan PNS yang dinilai, dan parahnya lagi nilainya dibuat oleh PNS itu sendiri. Kemudian DP3 seringkali dibuat ketika PNS hendak mengusulkan kenaikan pangkat, atau untuk syarat-syarat mutasi jabatan dan lainnya. Berkaitan dengan banyaknya kritikan atas penilaian prestasi kerja PNS, maka lahirlah PP Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan baru akan berlaku 1 Januari 2014 Pak Seskal. Hal yang membedakan antara pola penilaian yang lama dengan PP ini adalah penekanannya pada prinsip penilaian yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, dan unsur yang dinilai adalah Sasaran Kerja Pegawai dan kemudian yang kedua adalah Perilaku Kerja PNS itu sendiri. Untuk menyongsong pemberlakuan PP ini bagaimana tanggapan atau respon dari Pak Seskal berkenaan dengan rencana pemberlakuan atau penerapan PP ini pada Tahun 2014 nanti?

Seskal H. : (Batuk-Batuk) Baik terima kasih Pak Jhon Wahyudi, saya pikir untuk penerapan PP nomor 46 Tahun 2011 ini adalah sebuah langkah terobosan baru yang perlu kita sambut dengan baik, karena ini juga sejalan dengan pengelolaan Grand Desain reformasi kita yang juga menuntut perilaku dan

tindakan dari Aparatur Sipil Negara, dimana sebagai Pegawai Negeri Sipil memang harus memperlihatkan sebuah prestasi kerja lebih menonjolkan kepada prestasi kerja bukan hanya dilihat dari aspek formalitas semata, dan mudah-mudahan dengan adanya PP yang baru ini akan lebih menuntut pegawai negeri sipil lebih bekerja secara professional, optimal, dan pengawasan yang lebih melekat, dibanding dengan aturan-aturan terdahulu dimana penilaian kinerja itu seperti DP3 itu dinilai lebih banyak dari sisi formalitas yang tiap tahun dinilai hanya karena beberapa alasan menuntut tanggung jawab bahwa seperti halnya untuk kenaikan pangkat dan hak-hak kepegawaian yang lainnya tanpa adanya sasaran dan tujuan yang pasti seperti yang dituangkan dalam PP yang baru ini, dimana menuntut bahwa penilaian prestasi kerja itu obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan lebih transparan. Saya mendukung penuh hal tersebut, karena kalau kita lihat sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil ini berbeda dengan penilaian kinerja seperti pegawai-pegawai swasta di perusahaan. Dengan system penilaian kinerja kalau boleh kita bandingkan bahwa penilaian kinerja seperti di perusahaan dan perbankan mereka lebih pada obyektivitas, terukur, akuntabel, partisipasi, dan transparan. Apabila misalnya hal-hal tersebut tidak dicapai, ya mungkin ada sebuah sanksi yang tegas dari instansi masing-masing. Nah begitu pula apa yang kita harapkan dari peraturan yang ada ini, artinya dengan adanya PP ini naunya melahirkan point-point tertentu ada tindakan-tindakan, baik kalau memang prestasi kerja bagus ya ada sebuah *reward* kalau memang kurang bagus ya mungkin apa-apa saja yang menjadi langkah untuk mendorong supaya prestasi kerja ini lebih bagus. Artinya kedepan selain mengejar hasil dari sebuah prestasi kerja juga harus ada evaluasi langkah-langkah yang tepat dalam penerapan PP yang baru ini. Demikian Pak Jhon Wahyudi.

- Peneliti : Terima kasih Pak Seskal, kalau tadi disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja ini dengan unsur Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS, kira-kira untuk lebih memahami proses penilaian itu apa yang semestinya harus direncanakan atau dipersiapkan oleh PNS atau unit satuan kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur.
- Seskal H. : Ya, yang pertama yang harus dilaksanakan adalah dari unsur pimpinan khususnya pejabat penilai itu harus mengetahui dahulu pertama tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang diemban. Kemudian kedua kita harus tahu apa beban kerja dan analisa jabatan yang nantinya dijadikan sebagai evaluasi prioritas program dalam menetapkan SOTK. SOTK ini adalah struktur organisasi dan tata kerja artinya dalam penyusunan

SOTK tersebut harus berdasar kepada analisis beban kerja dan analisis jabatan. Nah apa-apa saja yang dibutuhkan didalam penyusunan SOTK itu nantinya yang akhirnya berujung kepada pengetahuan dan tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsi yang diemban. Yang ketiga adalah sasaran kerja pegawai itu harus memiliki sebuah kesepakatan dan partisipasi aktif PNS yang dinilai dan pejabat penilai, artinya baik pejabat yang menilai maupun yang dinilai sama-sama juga memiliki kesepakatan dan memiliki sebuah partisipasi aktif, serta juga mampu untuk melakukan penilaian berdasarkan tugas pokok atau uraian tugas yang ada pada bawahan masing-masing, Nah demikian Pak Jhon Wahyudi.

(Aaa..) mungkin selanjutnya juga harus memahami proses penilaian, proses penilaian baik pejabat penilai maupun PNS yang dinilai, Terus yang terakhir SKP harus sinkron dengan job atau tugas yang tertuang dalam SKP. Jujur saja kalau kita lihat untuk Kabupaten Barito Timur, khusus untuk uraian tugas, kalau untuk uraian tugas pejabat structural sudah jelas tertuang dalam peraturan Bupati yang mengatur tentang tugas pokok dan fungsi, tapi yang dipertanyakan ini kadang-kadang staf atau pelaksana atau tenaga fungsional, dimana kemaren kita beberapa kali melakukan evaluasi dari beberapa SKPD, kita khususnya dari bagian Organisasi itu banyak sekali pejabat-pejabat yang bertanggung jawab dan yang berwenang tidak pernah membuat sebuah uraian tugas bagi anak buah mereka, sehingga wajar jika anak buah dalam jam kerja banyak yang berkeliaran kesana kemari, ada yang nongkrong di warnet, kesana-kemari tidak jelas dengan alasan tidak ada pekerjaan ini adalah hal yang aneh sekali apabila Pegawai Negeri Sipil tidak ada pekerjaan, ini adalah tanggung jawab pimpinan dan kita semua sebenarnya untuk menata supaya organisasi khususnya dalam Pemerintahan Daerah itu bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, nah itu saja yang mungkin dapat saya sampaikan.

- Peneliti : Trima kasih Pak Sescal, berkaitan dengan persiapan tersebut kira-kira apa yang perlu dipersiapkan oleh instansi pemerintah atau SKPD maupun oleh PNS dalam langkah menyongsong pelaksanaan PP tersebut?
- Sescal H. : Baik terima kasih, seperti yang telah dibicarakan pada pertanyaan yang kedua tadi, erat kaitannya dengan kita harus lebih dulu tugas pokok dan fungsi, nah sekarang kita dalam proses penataan kelembagaan untuk menata beberapa lembaga, menyesuaikan nomenklatur-nomenklatur yang ada sebagai langkah-langkah persiapan, tetapi khusus untuk pelaksanaan Peraturan Pemerintah mengenai Penilaian prestasi kerja ini yang harus dibuat pertama itu adalah aturan

kerja atau aturan utamanya harus jelas, bagaimana system penilaian dengan tetap mengacu kepada peraturan yang ada. Kemudian yang kedua kita harus bisa mengubah cara pandang, cara berpikir Pegawai Negeri Sipil dan Budaya Kerja kita bahwa Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara itu bekerja secara professional, seperti yang diamanatkan dalam Keputusan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengenai Grand Design Reformasi Birokrasi, dimana kita dituntut Pegawai Negeri Sipil lebih professional dalam hal bekerja dan akuntabel, bisa dipertanggungjawabkan hasil pekerjaan kita. Jangan kita sebagai Pegawai Negeri Sipil hanya bisa menuntut hak-hak kita tetapi kewajiban-kewajiban kita, kita lalaikan. Artinya kita berimbang sebagai Pegawai Negeri Sipil yang di gaji uang rakyat ya harus bisa mempertanggungjawabkan terhadap rakyat, demikian Pak Jhon.

- Peneliti : Terima kasih Pak Seskal, barangkali ini pertanyaan terakhir, dengan rencana pemberlakuan PP Nomor 46 Tahun 2011 pada Tahun 2014 nanti, kira-kira harapan apa yang kita inginkan dan rekomendasi apa supaya PP ini pelaksanaannya lebih efektif Pak Seskal?
- Seskal H. : (Batuk-Batuk) Baik, kalau harapan kita kedepan ya kita menuntut pertama sesuai dengan tuntutan masyarakat sekarang apalagi Pegawai negeri Sipil ini menjadi sorotan utama dari masyarakat, dari dulu-dulunya terkenal penilaian masyarakat sangat buruk sekali terhadap penilaian Pegawai Negeri Sipil. Harapan kedepan ya dengan adanya system penilaian kinerja ini lebih memacu Pegawai Negeri itu supaya lebih bertanggung jawab dalam pekerjaan dengan penuh-penuh tanggung jawab serta lebih kompetitif dan juga dari semua itu ya selain juga kita dituntut untuk lebih bekerja keras ke depannya, ya harapan kita juga mudah-mudahan juga ada balasan artinya ada *reward* terhadap sebuah prestasi kerja tersebut, tidak cuma dinilai hanya di atas kertas tetapi mungkin ada *reward-reward* tertentu terhadap atau penghargaan terhadap Pegawai Negeri yang mempunyai prestasi kerja yang bagus, artinya satu sisi Pegawai Negeri dituntut menjalankan tanggung jawab dia sebagai Pegawai Negeri, tetapi satu sisi juga tanggung jawab hak pegawai negeri selain mendapatkan gaji mungkin ada tunjangan yang lain, supaya pertama harus, ya bukan harus memang perlu adanya sebuah ransangan kepada Pegawai Negeri Sipil dengan adanya PP ini mereka dituntut lebih bekerja keras, tetapi juga ada *reward-reward* yang lain yang mungkin bisa diterima, misalnya untuk saat ini kita sudah menerima *reward* misalnya untuk Pegawai Negeri Sipil seperti tunjangan daerah

mungkin kedepannya kita dapat tunjangan kinerja, nah itu yang mungkin kita harapkan, nah itu semakin memacu Pegawai Negeri untuk bekerja lebih giat, lebih professional dan terukur dan terarah semua dan mudah-mudahan dengan PP yang ada ini, harapan saya pertama janganlah sistem penilaian kerja kita ini seperti dulu artinya DP3 bisa dibuat sendiri terus data-data atau system penilaian bersifat manipulatif. Nah memang aturan itu adalah sebuah kepastian hukum bagi semua orang kalau memang dibuat secara tertulis tapi juga memang harus ditunjang juga dengan sebuah integritas, baik itu atasan langsung maupun pejabat yang dinilai atau siapa yang dinilai harus sama-sama mempunyai integritas dan yang lebih penting lagi harapan ke depan kita perlu menerapkan sebuah aturan hukum untuk kepegawaian dan sebagainya. Sudah banyak aturan hukum, tapi kadang-kadang aturan hukum tersebut cuma tercatat di atas kertas tanpa ada pelaksanaan atau realisasi, misalnya Pegawai Negeri yang misalnya budaya kerjanya dilihat dari sisi perilaku banyak hal laporan-laporan dari masyarakat terhadap seorang Pegawai Negeri tidak ditindak lanjuti. Nah hal-hal seperti ini menurut saya perlu ada sebuah tindakan artinya untuk lebih tertibnya sebuah aturan, ya aturan itu seperti pedang bermata dua sebenarnya, tidak harus memilih kiri-kanan, kalau memang PNS itu melakukan pelanggaran ya ada aturan PP 53 yang dipakai, kedepan mungkin salah satu rekomendasi kita ya kita sepakat dan setuju mudah-mudahan dengan adanya peraturan pemerintah yang baru ini lebih memperbaiki kinerja Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan apa yang telah diatur dalam Peraturan tersebut, kita mengharapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang ada sekarang ini kinerjanya akan lebih baik kedepan. Demikian dari saya Pak Jhon.

Peneliti. : Baik terima kasih Pak Seskal yang sudah menyediakan waktu serta memberi tanggapan atas beberapa pertanyaan kami, dan mungkin saja nantinya kami akan bermohon kembali untuk mengkonfirmasi atas temuan kami selanjutnya.

Nama Informan : **Mishael, S.Pi.,SE**
 Jabatan : Kabid PSDA dan PTTG pada BPMD Kab. Barito Timur
 Waktu wawancara : Rabu, 30 Oktober 2013, jam 10.30 wib
 Tempat : Kantor BPMD Kabupaten Barito Timur.

Hasil Wawancara

Peneliti : Terima kasih kepada Pak Mishael atas kesediannya untuk diwawancarai dalam rangka mengumpulkan data guna kepentingan penulisan Tesis sebagai syarat penyelesaian pendidikan Program S2 MAP Universitas Terbuka. Pada kesempatan ini ada beberapa hal yang akan kami tanyakan dalam wawancara ini berkaitan dengan penilaian kinerja PNS. Ada banyak kritikan, ada banyak kelemahan berkaitan dengan pola penilaian prestasi kerja PNS melalui instrument satu-satunya untuk mengukurnya prestasi kerja PNS adalah melalui DP3. berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 2009, namun pada tahun 2011 Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan baru akan berlaku 1 Januari 2014. Pak Mishael kira-kira bagaimana tanggapan atau respon dari Pak Mishael berkenaan dengan rencana pemberlakuan atau penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 46 ini?

Mishael : Saya pribadi menyambut baik atas pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 ini sebagai jawaban atas kelemahan-kelemahan selama ini terjadi dalam penilaian prestasi kerja pegawai. Karena selama ini penilaian prestasi kerja pegawai hanya mengandalkan DP3, sementara DP3 sangat banyak kelemahannya, contoh kecil selama ini pegawai tidak pernah memperhatikan dengan benar atau dengan baik mengenai DP3, kecuali ketika mereka naik pangkat. Selalu saja meminta kepada atasannya sebagai penilai untuk ditinggikan nilainya, sehingga penilaiannya sangat subyektif sekali untuk dijadikan acuan penilaian. Dengan adanya atau diterbitkannya Peraturan Pemerintah ini mungkin kelemahan-kelemahan selama ini bisa dapat ditutupi atau diperbaiki, mungkin itu pendapat saya.

Peneliti : Terima kasih Pak Mishael, kemudian berkaitan dengan pemberlakuan PP Nomor 46 ini, kita ketahui bahwa disana unsur penilaian yaitu sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai. Berkaitan dengan proses tersebut saya kira sepakat apabila dilakukan sosialisasi, namun dalam sosialisasi ini, kira-kira hal apa saja yang perlu dilakukan untuk lebih memahami proses penilaian ini Pak Mishael?

Mishael : Saya pribadi sangat sependapat dilakukan sosialisasi terhadap

peraturan pemerintah ini, karena kita tahu bahwa setiap pegawai itu berbeda-beda daya nalar atau daya tangkapnya atau boleh dikatakan tingkat IQ-nya sehingga sangat diperlukan sosialisasi. Dalam sosialisasi ini hal yang sangat penting untuk dilakukan adalah bagaimana pegawai itu dapat memahami atau mengerti Tupoksi jabatannya, karena selama ini kadang-kadang pegawai itu tidak mengerti tupoksinya, sehingga dalam pembuatan SKP kalau sampai tidak mengerti tupoksinya akan sangat sulit, sehingga hal itulah yang paling utama untuk dilakukan sosialisasi sekaligus dilaksanakan latihan pembuatan SKP, sehingga pegawai itu bisa membuat SKP dengan baik. Kemudian setelah dilakukan itu nanti, mungkin terutama bagi BKD dilakukan monitoring-monitoring terhadap SKPD-SKPD dalam hal pembuatan SKP ini, sehingga akhirnya SKP ini tidak merugikan pegawai itu, karena mereka sudah mengerti apa itu SKP dan menyelesaikannya pada saat penilaian akhir tahun. Demikian yang dapat saya sampaikan.

Peneliti : Terima kasih sekali lagi Pak Mishael, berkaitan dengan proses penilaian tersebut untuk menyongsong pemberlakuannya saya kira perlu adanya persiapan, baik oleh SKPD maupun PNS itu sendiri. Kira-kira hal apa yang perlu dipersiapkan?

Mishael : Menurut saya dalam pemberlakuan PP ini yang dipersiapkan baik oleh organisasi maupun PNS itu sendiri, pertama adalah bagaimana kita membuat SOP atau Standart Operational Prosedur dari organisasi tersebut, dan juga bagaimana aturan kerja bagi pegawai itu, sehingga dalam pemberlakuan nanti tidak lagi hermasalah dalam hal bagi organisasi maupun PNS itu sendiri, Kemudian selama ini kita tahu pegawai di Barito Timur terutama itu dalam budaya kerjanya atau etos kerjanya sangat lemah, itu bisa dilihat pada saat kalau kita mau berurusan atau berhubungan dengan kantor-kantor SKPD yang langsung bersentuhan dengan masyarakat itu pada jam kedua biasanya orangnya tidak ada. Nah mungkin itu salah satu contoh kelemahan dari Barito Timur karena apa, saya tidak menyalahkan pegawai itu sendiri, karena selama ini boleh dikatakan yang turunnya *full* sesuai jadwal atau yang senin-kamis nilainya sama dalam artinya gajinya juga sama tidak ada pengurangan atau kelebihan dan dilaksanakan *reward* dan *punishment* yang benar, sehingga hal tersebutlah yang perlu dipersiapkan supaya PP ini berlaku dengan efektif bagi pegawai-pegawai terutama di Barito Timur ini. Terima kasih.

Peneliti : Trima kasih Pak Mishael, kemudian ini adalah pertanyaan yang terakhir. Berkaitan dengan harapan dan rekomendasi apa

yang sekiranya perlu disampaikan supaya pelaksanaan PP ini efektif?

Mishael : Harapan saya dengan pola penilaian yang baru ini dapat menilai PNS itu secara obyektif jangan sampai dalam penilaiannya suka-suka pimpinan atau boleh juga dikatakan ABS, yang terutama sekali di Kabupaten Barito Timur harapan saya bahwa dalam akan benar-benar dilaksanakan *reward* dan *punishment* apabila pegawai itu rajin berilah dia hadiah atau *reward* yang baik dalam hal ini dan tunjangan kinerja atau apapun namanya juga, kalau misalnya dia tidak hadir diberilah hukuman sehingga peraturan-peraturan yang dibuat oleh Jakarta itu dapat dilaksana dengan baik atau efektif dan juga dalam pelaksanaan PP ini saya minta dapat dilaksanakan dengan mutlak sesuai prosedur atau ketentuan yang ada di PP ini, jangan sampai tebang pilih kita harus konsisten. Artinya pejabat ataupun siapapun juga harus berani menghukum pegawai sesuai dengan kesalahannya, jangan dalam setiap tindakan sampai takut dan tebang pilih. Pejabat eselon II sebagai pimpinan SKPD jangan takut memberi sanksi kepada staf yang melakukan kesalahan, karena selama ini itulah kelemahan yang terjadi di Barito Timur. Kemudian dengan pola baru ini diharapkan hasilnya benar-benar digunakan dalam pengembangan karier PNS dan juga untuk memperbaiki kinerja setiap pegawai. Mungkin itu saja yang dapat saya sampaikan.

Peneliti : Baik terima kasih Pak Mishael yang sudah menyediakan waktu serta memberi tanggapan atas beberapa pertanyaan kami, dan mungkin saja nantinya kami akan bermohon kembali untuk mengkonfirmasi atas temuan kami selanjutnya.

Lampiran : Kategorisasi Dan Pengelompokan Data

1. Respon dari Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur, berkenaan dengan rencana pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011.

Sumber data	Temuan
Informan 1	Sudah Menjadi Tuntutan
Informan 2	Terukur Dan Tidak Ada Lagi Unsur Subyektivitas Dalam Proses Penilaian
Informan 3	DP3 Sudah Tidak Sesuai Dengan Kebutuhan Dan Keadaan Sekarang Ini
Informan 4	Terobosan Baru Dan Sejalan Dengan <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi
Informan 5	Jawaban Atas Kelemahan-Kelemahan Selama Ini Terjadi

2. Tahapan-tahapan atau hal-hal yang perlu dipersiapkan berkaitan dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah tersebut.

Sumber Data	Temuan
Informan 1	Pejabat Penilai Harus Lebih Dahulu Mengetahui Tata Cara Dan Proses Penilaian
Informan 2	Sosialisasi Adalah Hal Pertama Dilakukan
Informan 3	Mempersiapkan Tujuan Dan Sasaran Yang Ingin Dicapai; Adanya Uraian Tugas Dan Peta Jabatan; Pns Harus Tahu Tugas Dan Fungsinya.
Informan 4	Memiliki Analis Jabatan Dan Beban Kerja; Partisipasi Aktif Dari PNS
Informan 5	Latihan Penyusunan Skp; Sop Harus Jelas; Perubahan Perilaku Kerja

3. Harapan PNS di Kabupaten Barito Timur berkaitan dengan pola atau standar penilaian prestasi kerja yang baru.

Sumber Data	Temuan
Informan 1	Menimbulkan Persaingan Yang Sehat Dan Keinginan Untuk Memperbaiki Kinerja
Informan 2	Berdampak Pada Pengembangan Karier
Informan 3	Sistem Karier Pns Lebih Jelas
Informan 4	Jelas <i>Reward</i> Bagi PNS Yang Berprestasi Dan Sebaliknya Adanya <i>Punishment</i> Bagi PNS Yang Tidak Memiliki Prestasi
Informan 5	Perbaikan Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA