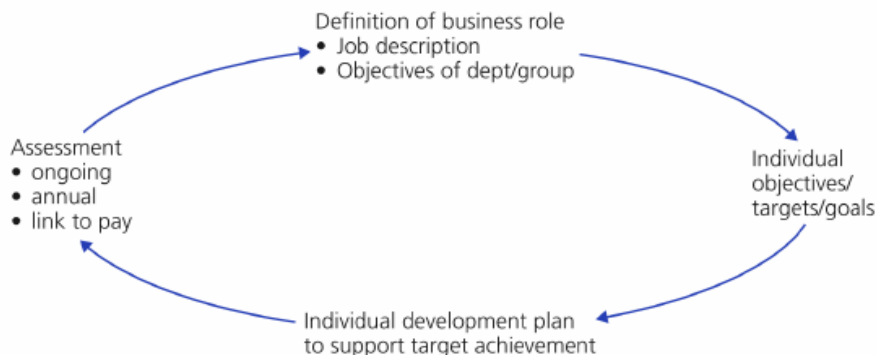


MENYONGSONG SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA APARATUR BERDASARKAN PERATURAN PEMERINTAH NO 46 TAHUN 2011

oleh: Pratiwi Ngasaratun

Mulai tahun 2014 yang akan datang, pemerintah akan menerapkan metode baru dalam penilaian kinerja PNS sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini sekaligus sebagai pengganti aturan terdahulu, yakni PP 10 Tahun 1979. Penilaian kinerja aparat PNS terdahulu yang lebih dikenal dengan istilah daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ditengarai belum mampu menilai dan mengukur produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Secara teori, penilaian kinerja (*performance appraisal*) menduduki tempat yang vital dalam sebuah proses pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Sebuah sistem manajemen SDM yang efektif akan menempatkan penilaian kinerja sebagai jantung dari sistem yang dibangunnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Analoui (2007), penilaian kinerja adalah sebuah proses mengevaluasi kinerja masa lalu maupun saat sekarang dari karyawan, biasanya dilakukan oleh atasan langsungnya dengan menggunakan kriteria-kriteria yang telah ditentukan, misalnya standar kinerja minimal dan atau kecakapan yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu. Secara singkat, ada beberapa tahap yang biasanya digunakan sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja sebagaimana digambarkan dalam bagan berikut:



Bagan 1
Tahapan penilaian kinerja
Sumber: Torrington, Hall and Taylor, 2005, p. 330

Merujuk pada Torrington dan Hall (2005), ada empat tahapan dalam penilaian kinerja yang ideal:

1. Penentuan tujuan pekerjaan mengacu pada deskripsi jabatan dan visi organisasi.
2. Tujuan individu pengampu jabatan.
3. Rencana capaian kinerja individu pengampu jabatan.
4. Pelaksanaan penilaian yang terdiri dari monitoring pelaksanaan pekerjaan, penilaian di akhir tahun, dan pemberian insentif/tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian.

Berdasarkan teori ini terlihat dengan jelas bahwa sistem penilaian dengan menggunakan DP3 tidak memenuhi sebagai sebuah instrumen penilaian kinerja yang mendekati ideal. Dalam DP3, terdapat 7 unsur penilaian yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, serta untuk pejabat struktural di tambah satu unsur yakni kepemimpinan. Ketidakjelasan parameter yang digunakan dalam DP3, orientasi yang lebih ditekankan pada aspek kepribadian dan perilaku tanpa menyentuh ranah kinerja, dan penilaian yang tidak mengedepankan aspek komunikasi sehingga bawahan tidak mengetahui standar kinerja yang diharapkan, merupakan beberapa penyebab penilaian prestasi kerja PNS melalui DP3 cenderung bersifat subyektif dan dapat menimbulkan bias penilaian.

Seiring dengan bergulirnya roda reformasi birokrasi, di mana salah satu programnya adalah penataan sistem manajemen SDM aparatur, maka di tingkat makro (nasional) diterbitkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini untuk menyempurnakan sistem penilaian kinerja aparatur PNS. Terdiri dari 6 bab dan 32 pasal, PP ini akan dilaksanakan mulai 1 Januari 2014 mendatang. Jeda kurang lebih dua tahun diharapkan cukup bagi Pemerintah untuk mempersiapkan aturan pelengkap berupa petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis bagi diterapkannya PP ini dan yang terpenting, menyiapkan mentalitas aparatur untuk menerima dan melaksanakan PP tersebut. Dijelaskan dalam PP tersebut bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal 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. Dilakukan pula analisis apabila ditemukan hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik, menyusun rekomendasi perbaikan serta menetapkan hasil penilaian.

Mengacu pada teori Torrington dan Hall di atas, maka dapat dikatakan bahwa dibandingkan dengan DP3, model penilaian prestasi kerja PNS pada PP 46/2011 ini setidaknya telah mendekati pengukuran yang ideal. Namun perlu pula diperhatikan bahwa dalam proses pencapaian target kinerja harus dilakukan monitoring baik reguler maupun insidental dan pengaitan antara hasil penilaian dengan besaran penghasilan pegawai. Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan sekali pada akhir tahun saja tidak cukup untuk memotret secara detail kinerja PNS sepanjang tahun. Secara garis besar, penilaian kinerja PNS dilakukan dengan menggabungkan dua aspek, yaitu aspek Sasaran Kerja Pegawai yang mempunyai bobot 60% dan aspek perilaku kerja dengan bobot 40%.

Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Rencana dan target kerja tersebut disusun setiap awal tahun oleh pegawai, dan harus disetujui oleh atasan langsung/pejabat penilainya. Sanksi bagi pegawai yang tidak menyusun SKP diatur dalam PP No. 53 Tahun 2011 tentang Hukuman Disiplin Pegawai.

Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun. Berikut ini adalah contoh form penilaian sasaran kerja pegawai.

**PENILAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka waktu penilaian 5 Januari s/d 31 Desember 2012

NO	L Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP
			Kuantif/ output	Kualif/ Mutu	Waktu	Biaya		Kuantif/ output	Kualif/ Mutu	Waktu	Biaya		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Menetapkan persetujuan kenaikan pangkat gol.ruang III/d ke bawah Prov. Lampung dan instansi vertikal.	-	5000 nota	100	12	-	-	5000 nota	85	12	-	261,00	87,00
2	Menetapkan persetujuan peninjauan masa kerja gol.ruang III/d ke bawah Provinsi Lampung dan Instansi vertikal	-	25 nota	100	12	-	-	25 nota	80	12	-	256,00	85,33
3	Menetapkan persetujuan mutasi lain-lain gol.ruang III/d ke bawah Provinsi Lampung dan instansi Vertikal	-	20 nota	100	12	-	-	20 nota	80	12	-	256,00	85,33
4	Membuat konsep SK pindah Instansi pusat dan daerah	-	30 SK	100	12	-	-	30 SK	85	12	-	261,00	87,00
5	Membuat laporan kenaikan pangkat, PMK, mutasi lain dan pindah instansi pusat dan daerah	-	2lap	100	12	-	-	2lap	80	12	-	256,00	85,33
	II. Tugas Tambahan dan Kreativitas/Unsur Penunjang :												
10,00	a. Tugas Tambahan	-										-	-
30,00	b. Kreativitas	-										-	-
NILAI CAPAIAN SKP												86,00	
												(Baik)	

Jakarta, 31 Desember 2012

Pejabat Penilai
(Dra. Sri)
NIP.

9

Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, prestasi kerja pegawai juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan. Definisi operasional dari indikator-indikator tersebut adalah sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP tersebut. Yang dimaksud dengan “orientasi pelayanan” adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain. Integritas” didefinisikan sebagai kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi, sedangkan “komitmen” merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan “disiplin” adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-

undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin, sementara “kerja sama” diartikan sebagai kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Berikutnya, aspek “kepemimpinan” yang diperuntukkan bagi pejabat struktural didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Melalui mekanisme penilaian sebagaimana dipaparkan di muka, pemerintah mengharapkan motivasi dan produktivitas kerja PNS meningkat, ditambah dengan harmonisasi hubungan antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai sehingga penilaian dapat dilakukan secara obyektif sehingga pada akhirnya kepuasan kerja PNS dapat terwujud.

Referensi

Analoui, F. (2007) *Strategic Human Resource Management*. London: Thomson Learning.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005) *Human Resource Management*. (6th ed.). UK: FT Prentice Hall, 2005