

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai kedudukan semakin penting pada keadaan masyarakat yang selalu dinamis, terlebih lagi kondisi saat ini sedang berada atau sedang menuju kepada masyarakat yang beorientasi kerja, yang memandang kerja adalah sesuatu yang mulia. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur aparatur negara dan bagian dari sumber daya manusia tidak lepas dari tuntutan tersebut, sehingga dibutuhkan pengembangan dan penyempurnaan sistem kerja dalam menghadapi tugas yang semakin berat dalam pelaksanaan dan keberhasilan pembangunan. PNS yang diangkat dalam suatu jabatan dan pangkat tertentu, diangkat berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan secara obyektif tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Penilaian disini dimaksudkan untuk mengetahui apakah unjuk kerja dari pegawai sudah memenuhi standar kerja yang diharapkan atau belum. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekanannya pada pengukuran tingkat capaian Sasaran

Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (*output*) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja PNS secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang PNS. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi memang relevan dan secara signifikan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap individu PNS yang dinilai. Untuk mencapai obyektifitas penilaian prestasi kerja PNS, diperlukan parameter penilaian sebagai ukuran dan standar penilaian hasil kerja yang nyata dan terukur. Oleh karena itu penilaian prestasi kerja secara sistemik menggabungkan antara penetapan kinerja pegawai dengan penilaian proses pelaksanaan pekerjaan yang tercermin dalam perilaku kerja produktif, hasilnya direkomendasikan untuk dasar pertimbangan tindakan pembinaan dan pengembangan karier PNS yang dinilai

Selama ini Penilaian Kinerja PNS di Indonesia dilaksanakan berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Unsur-unsur yang dinilai menurut PP 10 tahun 1979 adalah: kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Seiring dengan derasnya arus reformasi birokrasi, sistem penilaian kinerja PNS melalui DP3 dinilai tidak lagi komprehensif untuk dijadikan sebagai alat pengukur kinerja. DP3 yang lebih ditekankan kepada aspek perilaku PNS dan tidak dapat mengukur secara langsung produktivitas dan hasil akhir kerja PNS. Selain itu penilaian DP3 acapkali memiliki bias dan subjektifitas yang tinggi. Seringkali pemberi nilai dalam DP3 akan memasukkan pendapat pribadinya dan nilai yang didapatkan akan bervariasi tergantung pada penilai.

Penilaian kinerja untuk PNS selama ini menggunakan DP3 yang di dalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa. Jika dicermati sebenarnya format DP3 tersebut masih akan memunculkan keraguan bahwa DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS (<http://birokrasi.kompasiana.com>, SKP sasaran kerja pegawai sebagai pengganti DP3 diakses 17 November 2014 14.07 WIB).

Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas. Penilaian DP3 tersebut juga rentan dengan terjadinya bias subjektifitas. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan /dievaluasi bersama untuk mendapatkan *feedback* dari pegawai. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. DP3 dirasa telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS. DP3 secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian

dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. (<http://prasasto.blogspot.com>, Manajemen SDM Penilaian Kinerja PNS, diakses 17 November 2014 14.07 WIB).

Penilaian DP3 lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi. Beberapa tinjauan terkait dengan implementasi DP-3 PNS selama ini, proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Selain itu, pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada *target goal* (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif (terlalu pelit/murah), nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai “amat baik” atau “kurang”, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai “sedang” atau “kurang”. Dalam hal atasan langsung sebagai pejabat penilai, ia hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada sistem penilaian dengan DP3 tersebut maka, Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan peraturan baru dalam penilaian kinerja pegawai yaitu PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang baik dalam hal membantu instansi pemerintah dalam mengukur kinerja pegawainya.

Setelah dilakukan proses kajian yang panjang dan mendalam mengenai DP3 PNS, maka dirumuskan metode baru dalam melihat kinerja PNS melalui pendekatan metode SKP (Sasaran Kerja PNS). Melalui metode ini, Penilaian Prestasi Kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja sebesar 40% (empat puluh persen). Lebih jauh tentang SKP, penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya.

SKP wajib disusun dan disetujui bersama antara atasan langsung dengan PNS yang bersangkutan, ditetapkan setiap tahun pada Bulan Januari sebagai kontrak prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Adapun unsur yang dinilai sebagai prestasi kerja adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berisi rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, dan perilaku kerja atau tingkah laku, sikap/tindakan yang dilakukan PNS. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan untuk dapat mengukur prestasi kerja pegawai yang sudah diberlakukan awal Januari 2014.

Berbagai permasalahan sebagaimana dikemukakan di atas, tidak jauh dari kenyataan atau pengalaman empiris di lapangan pada saat ini. Balai Besar Wilayah Sungai Mesuji Sekampung (BBWS-MS) Direktorat Jenderal SDA Kementerian Pekerjaan Umum sebagai instansi pemerintah, memiliki pegawai yang karakternya berbeda-beda tidak

terlepas dari kondisi-kondisi di atas yang selalu dan harus memperbaiki kinerja pegawainya di dalam pemberian pelayanan kepada publik dan pencapaian sasaran kinerja seperti yang telah disyaratkan sebelumnya dan tercantum dalam tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Penilaian kinerja pada lembaga ini dilaksanakan sebanyak 1 (satu) kali yaitu pada setiap akhir tahun, yaitu dengan menggunakan model DP3 dinilai belum efektif.

Atas dasar itulah penerapan sisten SKP dilaksanakan oleh BBWS-MS Direktorat Jenderal SDA Kementerian Pekerjaan Umum dalam menilai kinerja pegawainya sebagai pengganti DP3 yang dinilai kurang efektif. Dengan jumlah pegawai yang ada di BBWS-MS Direktorat Jenderal SDA Kementerian Pekerjaan Umum, mengharuskan Badan dan dinas ini mengembangkan metode SKP sebagai tolok ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan sumber daya manusia utamanya sistem karir, pendidikan dan pelatihan, serta evaluasi kinerja pegawainya. Penilaian dengan metode SKP ini bertujuan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah memahami dan melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan (kemampuan kerja, disiplin kerja, hubungan kerja, kepemimpinan), dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Metode SKP pada BBWS-MS Direktorat Jenderal SDA Kementerian Pekerjaan Umum dilaksanakan berdasarkan 4 (empat) aspek yaitu aspek kuantitas (*output*), aspek kualitas (mutu), aspek waktu dan aspek biaya. Dari hasil perhitungan realisasi SKP terlihat bahwa rata-rata nilai SKP sebesar 85,39% dan masih terdapat 15 orang pegawai yang memperoleh nilai SKP di bawah rata-rata tersebut. Dengan penerapan SKP, efektivitas

kerja yang diharapkan seharusnya bisa tercapai tetapi terkendala masalah kurang berfungsinya perincian tugas (uraian tugas), rendahnya disiplin kerja pegawai, kurang adanya koordinasi antar sub/bagian yang ada, masih rendahnya tingkat pencapaian target/tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, secara garis besar penilaian dengan menggunakan metode SKP jika dilihat dari sistem penilaiannya lebih efektif dibanding dengan metode DP3, SKP juga disusun sesuai dengan kemampuan individu masing-masing. Target yang ingin dicapai secara jelas menggambarkan betapa SKP merupakan penilaian yang benar-benar didasarkan pada prestasi/kemampuan individu untuk mencapai tujuan organisasi sesuai kompetensi yang dimilikinya. Namun Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa metode SKP masih tergolong baru. Maka yang menurut peneliti menarik untuk diteliti adalah sudahkah BBWS-MS Direktorat Jenderal SDA Kementerian Pekerjaan Umum melaksanakan metode SKP tersebut dengan baik dalam penilaian kinerja PNS. Sebagaimana tujuan yang diamanatkan oleh PP No. 46 tahun 2011, yaitu terciptanya penilaian kinerja PNS yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang telah diuraikan dalam bahasan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagaimanakah implementasi kebijakan metode Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di BBWS-MS Direktorat Jenderal SDA Kementerian Pekerjaan Umum?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan yang ingin dicapai yakni :

Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi kebijakan metode Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di BBWS-MS Direktorat Jenderal SDA Kementerian Pekerjaan Umum.

D. Kegunaan Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti baik secara teoritis maupun secara praktis. Berikut ini manfaat yang diharapkan penulis :

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pengembangan pengetahuan yang berhubungan dengan organisasi Pemerintahan.
- b. Memberi kesempatan pada penulis untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang dipelajari selama ini.
- c. Menambah ilmu pengetahuan melalui penelitian yang dilaksanakan sehingga memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan ilmu administrasi Negara khususnya.
- d. Sebagai bahan pemahaman untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan saran atau masukan guna mengambil langkah yang tepat dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai, sehingga organisasi pemerintah dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada masyarakat mengenai kinerja pegawai di BBWS-MS Direktorat Jenderal SDA Kementerian Pekerjaan Umum.