

**ANALISIS PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

Oleh

Patri Juari

Ayu Widowati Johannes

Abstract

This study discusses "analysis of Civil Servant Performance Appraisal in Human Resources Agency and Human Resource Development of Bulungan District of North Kalimantan Province". The purpose of this research is to know and analyze the implementation of Performance Appraisal of Civil Servants, to know and analyze the factors inhibiting the implementation of Performance Appraisal of Civil Servants Employment Agency and Human Resource Development District Bulungan Province of North Kalimantan. This research uses qualitative method by exposing explorative with inductive approach. With data collection techniques are interviews, observation and documentation.

Based on the results of observations the author after applying the apprentices concluded that, the implementation of Performance Appraisals of Civil Servants in Human Resources Agency and Human Resource Development District Bulungan Province of North Kalimantan has been done. But there are obstacles, namely where the lack of understanding of a small part of civil servants about the procedure peyusunan Work Objectives Employees and Work Behavior. Recommended recommendations are to provide socialization and consultation with the right target, regarding the preparation of Employee Work Goals and Work Behavior to civil servants who do not understand about the regulation

Keyword: *Civil Servant, Performance Appraisal, Human Resources*

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Di masa globalisasi saat ini dituntut penyelenggaraan pemerintahan yang efektivitas, efisien, demokratis, bersih bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta menjadi prioritas utama bagi rakyat dan pemerintahan Indonesia. Kebijakan pemberian tunjangan jabatan atau tunjangan kinerja pegawai yang meningkatkan jumlah pendapatan mereka dari yang sebelumnya belum dapat menurunkan tingkat korupsi yang diharapkan (Setiawan; 2018). Seiring dengan perkembangan teknologi dan ilmu pemerintahan yang menyebabkan perubahan mendasar dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Dengan adanya *Good Governace*,

pemerintah diuntut untuk melakukan perubahan sistem pemerintahannya dalam memberikan pelayanan yang baik dan bersih dari KKN guna tercapainya masyarakat yang makmur dan adil yang menjadi tujuan pembangunan nasional.

Tujuan nasional yang ingin dicapai bangsa Indonesia tercantum pada alenia ke-IV dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu:

- a. Membentuk suatu pemerintahan Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia;
- b. Memajukan kesejahteraan umum;
- c. Mencerdaskan kehidupan bangsa;
- d. Serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Dalam mencapai tujuan negara Indonesia diperlukan aparatur sipil negara (ASN) yang jujur, adil, bertanggung jawab, profesional dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara.

Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 menyatakan bahwa “Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah”. Pegawai Aparatur Sipil Negara (Pegawai ASN) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 pada Pasal 8 menyatakan bahwa “Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kedudukan sebagai unsur aparatur negara yang merupakan abdi masyarakat dan abdi negara yang melaksanakan kebijakan pemerintah serta harus terbebas dari pengaruh intervensi golongan atau partai politik”. Dimana Pegawai Negeri Sipil berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas kemudian sebagai perekat pemersatu bangsa. Untuk tercapainya hal tersebut maka diperlukan pembinaan pegawai negeri yang secara berkelanjutan yang dititikberatkan pada penilaian kinerja. Dalam Pasal 55 ayat (1) huruf h menyebutkan bahwa Penilaian kinerja merupakan suatu bagian dari manajemen PNS. Penilaian kinerja dilakukan

secara priodik untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi atas prestasi kerja pegawai.

Sebelumnya penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil diatur dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau disebut DP3 PNS, yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, namun peraturan mengenai DP3 memiliki kelemahan yang dinilai pada perilaku kerja PNS yang bersangkutan dan sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil. DP3 tersebut kemudian disempurnakan dengan menggunakan sasaran kerja pegawai atau disebut dengan SKP PNS yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dijelaskan pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pada BAB VI Pasal 32 yang mengatakan bahwa: “Ketika Peraturan Pemerintah ini mulai dilaksanakan, maka semua peraturan pelaksana Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dalam peraturan pemerintah ini”. Dasar penilaian prestasi kerja terdiri dari aspek kualitas, kuantitas, waktu serta biaya, dan dalam pelaksanaan penilaian SKP dengan cara membandingkan target yang ditetapkan dengan realisasi kerja dalam kurun waktu penilaian. Pada Pasal 2 “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja”, dengan harapan agar pegawai negeri sipil lebih produktif.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Pasal 15 ayat (1) mengatakan bahwa “Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan perilaku kerja”. Standard dari Bobot nilai SKP 60% dan Perilaku Kerja memiliki bobot 40%. Penilaian Prestasi Kerja terdiri dari unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai. Sasaran kerja pegawai adalah target dan rencana kerja pegawai yang ingin dicapai individu pegawai tersebut yang disusun dan disepakati oleh pegawai dan atasannya. Perilaku kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, perbuatan yang diperbuat oleh seorang pegawai negeri atau tidak melakukan sesuatu perbuatan yang

seharusnya dilakukan oleh seorang pegawai berdasarkan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang sekarang juga melakukan penilaian prestasi kerja, yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, serta Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang merupakan pedoman bagi Pejabat yang menilai atau Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan ketentuan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dengan dikeluarkan Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja PNS tertanggal 15 febuari 2013. Pada Pasal 5, sistem penilaian ini berlaku mulai tahun 2014. Penilaian SKP dilakukan oleh pejabat penilai, yaitu atasan langsung PNS yang dinilai dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.

Berdasarkan organisasi perangkat daerah (OPD) baru, yaitu Badan Kepegawaian Kabupaten Bulungan (BKD) berganti nama menjadi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 59 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan pelaksanaan target kerja yang dilakukan oleh pegawai dilandaskan oleh SKP pegawai, dimana setiap individu pegawai memiliki bidang tupoksi yang berbeda-beda dan target kerja yang harus dicapainya pun berbeda antar pegawai sehingga target yang ditentukan instansi bagi masing-masing bidang tupoksi dalam pencapaiannya pun berbeda.

Kendala pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan yaitu target kerja dan realisasi kerja yang berbeda sehingga dalam pengisian dan penilaian pegawai ada individu yang kurang memahami mengenai pengisian SKP tersebut, dalam pengisian SKP tidak semua pegawai memahami karena terbiasa dengan pengisian DP3 yang merupakan pola lama dan merasa pengisian SPK lebih rumit dari pada DP3.

Pengisian SKP menggunakan komputer yang membuat beberapa pegawai kurang mengerti pengisiannya dan ada pegawai yang melakukan pengisian SKP pada akhir tahun saja.

2. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang maka permasalahan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara?
- 2) Faktor apa saja yang menjadi penghambat pelaksanaan pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara?

3. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis faktor penghambat dalam pelaksanaan pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara.

B. Kajian Pustaka

Penilaian prestasi dilakukan agar mengetahui setiap prestasi yang dicapai pegawai baik, sedang atau kurang. Penilaian prestasi juga berfungsi untuk organisasi dalam menentukan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Menurut Hasibuan (2012:87) bahwa “Penilaian Prestasi Kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan, dalam penilaian prestasi manajer mengevaluasi perilaku karyawan serta menetapkan kebijaksanaan apakah karyawan dipromosikan, didemosikan atau balas jasanya dinaikan”. Sedangkan pandangan Andrew F.Sikula

dalam Hasibuan (2012:87) bahwa “Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditinjukan untuk perkembangan”. Sedangkan penjelasan Andrew F. Sikula dalam Madjid (2015:174) mengatakan, “Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan”.

Menurut Prasorjo (2009: 92-93) mengatakan bahwa:

“Pengukuran kinerja adalah adanya kesepakatan kinerja antara seorang PNS dengan unitnya, dan antara satu unit dengan instansinya melalui konsep kontrak kinerja. Kontrak kinerja ini dilakukan dalam bentuk tim melalui apa yang disebut sebagai kontrak manajemen. Setiap tim membuat indikator-indikator kinerja yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Setiap individu dalam tim, harus melaksanakan sejumlah indikator yang telah ditetapkan. Indikator-indikator yang telah disusun dievaluasi oleh kepala unit dan seterusnya oleh kepala instansi pemerintah. Tercapainya indikator akan menentukan juga penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) yang akan diberikan. Hal ini juga sekaligus menjadi catatan penting dalam kinerja dan promosi seseorang.”

Berdasarkan penjelasan para ahli, dapat diketahui bahwa penilaian prestasi kerja ialah membandingkan antara realisasi nyata kerja dengan standar pencapaian yang ditetapkan peraturan perundang-undangan. Penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar demosi, promosi, penetapan balas jasa serta pemberhentian. Sehingga penilaian prestasi dapat mendorong pegawai dalam melakukan pencapaian kinerja agar tidak mendapatkan sanksi tetapi *reward* dari atasan atau pimpinan atas pencapaian kerja.

Adapun tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (2014:264) yaitu:

1. Mengetahui keterampilan serta kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perancangan bidang kepegawaian, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sendiri, sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih mengenal dan memperhatikan bawahannya, sehingga memotivasi pegawainya.

7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Menurut Madjid (2015:188) “Penilaian Prestasi Kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan penilaian perilaku kerja, adapun bobot nilai unsur SKP adalah 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen)”.

Harsono (2015:18-19) berpendapat bahwa “Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Harsono menyebutkan Pegawai Negeri Sipil terdiri atas:

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat

Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah PNS yang digajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada Departemen, Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah/Provinsi/ Kabupaten/Kota, Kepanitraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk penyelenggaraan tugas negara lainnya.

- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah

Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah PNS Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan diluar instansi induknya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Pasal 1 ayat (2) mengatakan bahwa “Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS”. Penilaian prestasi kerja menurut sistem karier dan sistem prestasi kerja yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, Pasal 1 ayat (3) yang dimaksud dengan “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai dan perilaku kerja.

Pasal 1 ayat (4) mengatakan bahwa “Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS“. Kemudian Pasal 1 ayat (5) “Target adalah jumlah beban kerja yang

akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan”. Sedangkan dalam Pasal 1 ayat (6) mengatakan “Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Kemudian dalam Pasal 1 ayat (7) “Rencanan kerja tahunan adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah”.

Pejabat penilai adalah atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural Eselon V atau pejabat lain yang telah ditentukan. Pasal 2 mengatakan bahwa “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif merupakan penelitian bertujuan untuk memperoleh pengertian yang mendalam tentang sesuatu gejala, fakta, dan realita yang terjadi di lapangan secara langsung. Metode yang digunakan penulis yakni metode eksploratif dengan pendekatan induktif. Menurut Sugiyono (2015:8-9) metode penelitian kualitatif adalah

“metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah 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”.

Analisis data yang dilakukan bersifat induktif berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori.

Teknik pengumpulan data menjadi hal utama yang mempengaruhi dari kualitas hasil penelitian. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk memperoleh data kemudian informasi yang relevan untuk fokus penelitian maka penulis menggunakan metode teknik triangulasi atau gabungan antara teknik observasi, wawancara serta dokumentasi penelitian di lapangan.

Penelitian menggunakan analisis data model interaktif melalui jalur *reduksi data*, *display data* dan penarikan kesimpulan/*verifikasi* yang digunakan untuk

menganalisis data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan pendapat Miles and Huberman (1984) dalam Sugiyono (2015:246) mengenai analisis yaitu “Aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh”. Sehingga berdasarkan teknik analisis data tersebut, maka penulis dalam penelitian menggunakan model Miles dan Huberman yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian ini ditinjau dari teoretis yang digunakan oleh penulis yaitu, menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2012:21) mengenai pelaksanaan dan James E. Anderson dalam Syafrri (2010:11) mengenai kebijakan, untuk digunakan sebagai acuan dalam menganalisis teori yang digunakan penulis. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat diketahui bahwa, pelaksanaan kebijakan adalah melakukan tindakan pelaksanaan atas suatu keputusan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengatasi berbagai masalah pemerintah. Sehingga penulis ingin mengetahui apakah pelaksanaan penilaian kinerja pegawai telah terlaksana atau belum terlaksana dengan baik, sehingga perlu untuk dilakukan analisis terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut.

Adanya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 merubah system penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Sebelumnya penilaian prestasi kerja diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang dikenal dengan sebutan DP3. Hal ini membuat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan mulai menerapkan sistem penilaian baru dalam tiga tahun terakhir ini, yaitu pada Tahun 2014 dengan memberikan penilaian dengan sistem Sasaran Kerja Pegawai (SKP) kepada Pegawai Negeri Sipi di Kabupaten Bulungan, yang cukup berbeda dari sistem penilaian kinerja yang selama ini telah dilaksanakan.

1. Sasaran Kerja

Berdasarkan data yang diperoleh oleh penulis bahwa penilaian kerja menggunakan SKP meliputi aspek yaitu kualitas, waktu, kuantitas seta biaya yang sesuai dengan sifat, jenis serta karakteristik pada instansi terkait. Kemudian

dijabarkan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan berpedoman pada standard teknis kegiatan instansi tersebut. Penilaian dapat dilakukan dengan memperbandingkan aspek-aspek dari realisasi yang dicapai pada akhir tahun rencana dengan aspek target diawal tahun rencana. Sehingga dapat diketahui hasil penilaian untuk SKP di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Penilaian Sasaran Kerja Pegawai

No.	Nama PNS	Jabatan	Nilai SKP	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Jamal SH, M.AP	Kepala Bidang Mutasi Pembinaan dan Kesejahteraan	92,53	Sangat Baik
2	Nina Pratiwi SH	Kepala Sub Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Aparatur dan Disiplin Pegawai	86,63	Baik
3	Agus Hartono S.IP	Kepala Sub Bidang Mutasi dan Kepegawaian	89,56	Baik
4	Sri Rahayu SE	Staf	87,18	Baik
5	Nataniel Q R Rumdupadang SE	Staf	94,84	Sangat Baik
6	Ramlan SE	Staf	88,31	Baik
7	Suwardi SE	Staf	87,36	Baik
8	Salawati S.sos	Staf	87,01	Baik
Rata-Rata			89,19	Baik

Sumber : Bagian Tatausaha Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, Tahun 2017.

2. Perilaku Kerja

Standard atau tolak ukur yang digunakan dalam mengukur perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan yaitu integritas, orientasi pelayanan, komitmen,

kerjasama, disiplin, kemudian terkhusus pejabat struktural ditambahkan dengan dimensi kepemimpinan. Pengertian operasional dari indikator-indikator tersebut adalah yang termuat dalam penjelasan pasal demi pasal dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.

Tabel 4.2
Penilaian Perilaku Kerja

No.	Nama Pegawai Negeri Sipil	Penilaian Perilaku Kerja						Nilai	Ket
		Orientasi	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerjasama	Kepemimpinan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Jamal S.H, M.AP	85	85	87	90	87	88	87	Baik
2	Nina Pratiwi S.H	80	80	80	80	80	80	80	Baik
3	Agus Hartono S.IP	88	87	87	87	85	86	86,67	Baik
4	Sri Rahayu SE	86,5	86	87	87	87	-	86,70	Baik
5	Nataniel Q.R Rumdupadang S.E	80	80	90	80,5	80,05	-	82,11	Baik
6	Ramlan S.E	86	85	85	85	86	-	85,40	Baik
7	Suwardi S.E	86	85	85	85	85	-	85,20	Baik
8	Salawati S.sos	86	85	85	85	85	-	85,20	Baik
1		2	3	4	5	6	7	8	9
	Rata-Rata	84,68	84,12	85,75	84,93	84,38	84,66	84,78	Baik

Sumber : Bagian Tatausaha Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, Tahun 2017.

Penilaian prestasi kerja dapat dihitung melalui cara menggabungkan penilaian Perilaku kerja dan penilaian SKP, dengan 40% dari total nilai perilaku kerja kemudian 60% dari total nilai SKP. Penilaian pada SKP tercantum seluruh target dan kegiatan tugas jabatan yang mana harus terwujud dalam kurun waktu penilaian yang ditentukan dan hal tersebut bersifat dapat diukur dan nyata. Penilaian SKP dengan membandingkan antara target yang ditentukan dengan hasil kerja yang

tercapai, sedangkan penilaian perilaku kerja dapat dinilai dengan pengamatan hasil nyata oleh pejabat penilai terhadap PNS apakah sesuai dengan kriteria yang distandarkan. Sistematika dari penilaian kinerja pegawai dijelaskan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang 78 Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan hasil magang terhadap perilaku kerja dan sasaran kerja pegawai, kemudian diperoleh data hasil dari penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.3
Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

No.	Nama Pegawai	Nilai SKP 60 %		Nilai Perilaku 40%		Kinerja	Ket
		Nilai	Bobot	Nilai	Bobot		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Jamal SH, M.AP	92.53	55.52	87.00	34.8	90.32	Baik
2	Nina Pratiwi SH	86.63	51.98	80.00	32.00	83.98	Baik
3	Agus Hartono S.IP	89.56	53,74	86.67	34.67	88.41	Baik
4	Sri Rahayu SE	87.18	52.31	86.70	34.68	86.99	Baik
5	Nataniel Q.R Rumdupadang SE	94.84	56.91	82.11	32.84	89.75	Baik
6	Ramlan SE	88.31	52.99	85.40	34.16	87.15	Baik
7	Suwardi SE	87.36	52.42	85.20	34.08	86.50	Baik
8	Salawati S.sos	87.01	52.21	85.20	34.08	86.29	Baik
Rata-Rata						87.42	Baik

Sumber : Bagian Tatausaha Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, Tahun 2017.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Pasal 1 “Penilaian Prestasi Kerja pegawai negeri sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS”. Prestasi kerja merupakan hasil kerja nyata yang dicapai dari setiap

satuan organisasi yang sesuai dengan perilaku kerja pegawai serta sasaran kerja pegawai tersebut.

Berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam Pasal 12 Ayat (1), mengenai Perilaku Kerja terdiri dari aspek:

a. Orientasi Pelayanan

Orientasi Pelayanan adalah sikap perilaku kerja pegawai negeri sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan instansi lain. Menurut observasi penulis telah memberikan hasil pelayanan yang baik terhadap pegawai atau yang dilayani. Hal tersebut dapat dilihat dari salah satunya gurauan antara pegawai dengan pegawai yang dilayani. Sehingga ketika wawancara dengan narasumber, bahwa “pegawai berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik terhadap pegawai lain yang dilayani, dengan memberikan informasi yang ditanyakan dan bercanda gurau untuk membuat suasana menarik”. Hasil wawancara dengan narasumber dan observasi di lapangan, maka dapat diketahui bahwa pelayanan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan termasuk dalam kategori baik dan terus ditingkatkan.

b. Integritas

Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi. Suatu organisasi akan sulit untuk maju dan berkembang ketika integritas dari pegawainya buruk. Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari Aparatur Sipil Negara dituntut untuk berintegritas tinggi untuk menunjang kinerja yang baik. Tentu saja integritas yang baik akan berdampak pada kepuasan masyarakat yang dilayani. Dengan tercapainya kepuasan masyarakat, maka organisasi tersebut mampu mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber di lapangan dapat diketahui bahwa integritas pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan sudah baik sehingga perlu ditingkatkan agar mencapai hasil yang sangat baik.

c. Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kesanggupan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan seseorang, golongan dan diri sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa “pegawai negeri sipil komitmen untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau tupoksi saya dengan baik, dan dengan memberikan pelayanan yang baik kepada yang saya layani. Sehingga dapat diketahui bahwa, seluruh pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan berkomitmen untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani untuk mewujudkan tujuan dari organisasi.

d. Disiplin

Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar maka dijatuhi hukuman disiplin. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa terkadang ada beberapa pegawai yang datang kurang tepat waktu, tetapi kalau misalnya jam pulang sudah waktunya pulang malah ada yang belum pulang sehingga sedikit mentoleransi dengan keterlambatan pegawai tersebut dan harus ada peningkatan lagi mengenai disiplin pegawai. Hasil observasi terlihat bahwa Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan memiliki disiplin baik. Yang mana hasil observasi di lapangan seperti misalnya Bapa Nataniel tidak dapat masuk kantor dikarenakan sakit maka disertai dengan surat sakit, atau ketika pegawai ada urusan mendadak maka meminta izin dengan atasan baik itu kabid atau kasubid dengan alasan yang jelas.

e. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dan unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya. Kerja sama merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, dengan

adanya kerja sama akan membuat suatu organisasi akan semakin *solid* dan kompak dalam mencapai tujuan organisasinya. Dari hasil wawancara dan observasi terlihat bahwa kerja sama sudah baik dan sesuai dengan tupoksi kerja masing-masing, dan jika terjadi masalah atau ada hal yang kurang dimengerti dapat saling membantu dengan rekan-rekan lainnya. Sehingga dapat diketahui bahwa kerja sama yang dilakukan oleh pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah terlaksana dengan baik. Seperti dalam hal kecil hasil observasi, yaitu pegawai meminta bantuan kepada pegawai lain dalam melakukan print atau *fotocopy* berkas, atau mengantarkan berkas ke bagian tata usaha dan melakukan hal tersebut dengan senang hati.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk dapat memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Tugas seorang pemimpin dalam penilaian prestasi kerja salah satunya adalah menjadi pejabat penilai yang memberikan nilai sesuai dengan prosedurnya. Dimana pemimpin yang menjadi pejabat penilai yang memberikan nilai prestasi kerja kepada pegawainya haruslah sesuai dengan aturan, sebagaimana yang termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Dimana pada Pasal 2 untuk menjamin objektivitas pembinaan yaitu, suatu kegiatan upaya dalam rangka pengembangan karir pegawai negeri sipil berdasarkan prestasi kerja sebagai berikut: objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, transparan.

Penulis memperoleh data bahwa pegawai mengharapkan pemimpin yang mengerti stafnya, adil dalam pemberian tupoksi dan bersahabat dengan bawahannya dan hal tersebut dilakukan oleh atasan atau pimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber bahwa pemberian penilaian kepada pegawai sudah sesuai objektivitas kerja pegawai, dengan keseharian bertemu dan melakukan komunikasi secara langsung sehingga dapat dinilai secara langsung tingkah laku kerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dapat diketahui bahwa, pemimpin aparatur di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Bulungan sebagai pejabat penilai telah mampu melaksanakan penilaian pegawai secara objektif sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Faktor Penghambat Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan penilaian kerja tentunya ada hambatan yang akan diterima oleh pegawai negeri sipil khususnya di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan dengan diberlakukannya Sasaran Kerja dan Perilaku Kerja Pegawai yang berdasarkan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Adapun hasil wawancara dengan Staf Pengelola Disiplin Pegawai yang secara khusus membidangi Sasaran Kerja Pegawai mengatakan bahwa dengan target kerja dan realisasi kerja yang berbeda sehingga dalam pengisian dan penilaian pegawai ada individu yang kurang memahami mengenai pengisian SKP tersebut, karena SKP menjelaskan secara rinci sasaran yang harus dicapai pegawai, dalam pengisian SKP tidak semua pegawai memahami karena terbiasa dengan pengisian DP3 yang merupakan pola lama dan merasa pengisian SKP lebih rumit dari pada DP3. Pengisian SKP menggunakan komputer yang membuat beberapa pegawai kurang mengerti pengisiannya dan ada pegawai yang melakukan pengisian SKP pada akhir tahun saja.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan yang mengatakan bahwa masih ada sebagian kecil pegawai yang menganggap bahwa SKP sama dengan DP3 dan hanya ada perubahan nama saja. Namun dalam pengerjaannya masih terdapat pegawai yang belum mengerti atau salah dalam pengerjaannya, padahal sudah pernah dilaksanakan sosialisai dan simulasi mengenai SKP tersebut. Namun dalam sosialisai hanya sebagian dari undangan yang dapat hadir dalam sosialisai tersebut. Kemudian tidak menyampaikan hasil sosialisai atau sudah menyampaikan, tetapi ada beberapa pegawai yang kurang memahami pengisiannya. Sehingga banyak dari OPD lain yang salah dalam pengerjaannya. Hal tersebut diketahui saat pengumpulan berkas kenaikan pangkat, yang banyak SKP harus dikembalikan karena terjadi kesalahan seperti kesalahan tanggal, penilaian, target yang tidak sesuai dengan realisasi atau pun bahkan

kesalahan nama. Hal tersebut dapat menjadi penghambat Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan informan dapat diketahui bahwa: Masih terdapat sebagian kecil dari pegawai negeri sipil yang masih kurang memahami tentang pengisian sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011; Adanya anggapan bahwa sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai sama saja dengan DP3, hanya formalitas; dan Ketidaktelitian sebagian kecil pegawai negeri sipil mengenai pengisian Sasaran Kerja Pegawai menggunakan komputer; Adanya anggapan bahwa Sasaran Kerja Pegawai hanya diisi setiap akhir tahun atau pada saat kenaikan pangkat saja.

E. Penutup

Hasil dari data yang telah diperoleh dan kemudian dianalisis, maka penulis menarik kesimpulan bahwa:

- 1) Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, sudah menerapkan sistem penilaian tersebut kurang lebih 3 (tiga) tahun terakhir. Dengan memberikan penilaian dengan sistem Sasaran Kerja Pegawai serta Prilaku Kerja kepada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bulungan, yang berbeda dengan sistem penilaian DP3 yang pernah dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979.
- 2) Faktor-faktor yang menjadi penghambat penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, antara lain adanya sebagian kecil pegawai yang masih berpola pikir bahwa Sasaran Kerja Pegawai sama dengan DP3 dan hanya formalitas saja, adanya pegawai yang melakukan pengisian Sasaran Kerja Pegawai pada saat naik pangkat, karena sebagai syarat atas kenaikan pangkat. Dan kurangnya pemahaman pegawai mengenai teknis penyusunan, yang mana dalam hal tersebut masih membutuhkan pegawai yang lebih mengerti dalam penyusunan Sasaran Kerja Pegawai.

Setelah mengetahui pokok-pokok permasalahan yang ada, maka saran yang dapat penulis yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan harus tetap mempertahankan dan dapat meningkatkan

pemahaman Pegawai Negeri Sipil terhadap penilaian kinerjanya sebagai acuan bagi atasan atau pejabat penilai dalam memberi nilai dan mengetahui hasil realisasi kerja dari target yang ditetapkan, untuk meningkatkan kualitas kinerja agar tercapai tujuan dari organisasi tersebut. Kemudian pemberian sosialisasi dan konsultasi mengenai penyusunan Sasaran Kerja Pegawai harus ditingkatkan, dan lebih tepat sasaran yaitu kepada pegawai yang belum atau kurang memahami tentang pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Creswell Jhon W Penerjemah Achmad Fawaid. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasibuan Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Madjid Udaya dan Asep Hendra. 2015. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Jatinangor: Buku Literatur IPDN.
- Mulyadi Mohammad. 2014. *Metode Penelitian Praktis: Kuantitatif Kualitatif*. Jakarta: Publica Institute.
- Noor Juliansyah. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Prasojo Eko. 2009. *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Purwanto Erwan Agus dan Sulistyastuti Dyah Ratih. 2015. *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan, Irfan, 2018, Handbook Pemerintahan Daerah, Wahana Resolusi, Yogyakarta, https://www.researchgate.net/publication/326458914_HANDBOOK_PEMERINTAHAN_DAERAH
- Simangunsong Fernandes. 2016. *Kapita Selekta Kepegawaian Indonesia*. Bandung: Buku Literatur IPDN.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Syafri Wirman dan Israwan Setyoko. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja*. Sumedang: Alqaprint Jatinangor.
- Wahab Solichin Abdul. 2012. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Winarno Budi. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.

B. Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Bupati Bulungan Nomor 59 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.