

PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI

BERDASARKAN PP NO. 46 TAHUN 2011

DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO SEMARANG

Oleh: Arin Nisrina, Herbasuki Nurcahyanto, Rihandoyo

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024)7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email :fisip@undip.ac.id

Abstract

Evaluation of the employees performance are important factor as a measure that can be used to reform and improve performance employees. Assessment work performance use DP-3 in the neighborhood civil servants are considered no effective because cannot be used for measuring how much productivity and contribution given civil servants over organisation. Assessment DP-3 are more oriented towards on judgment personality and behavior. The assessment system of repair work performance employees combining of elements target work civil servants and behavior work set in government regulation number 46/2011. One government agencies apply the assessment system of work performance use element target work civil servants and behavior work were dept. of cooperatives or for micro and the city of Semarang.

The results of the study show the work performance in the office for cooperatives and micro business have led to theories management, but there are still requirement in assessment work performance that have not been. In terms of input on who provide an assessment have not been in accordance with government regulation number 46/2011. In terms of the process is good only not optimal because employees still needs to be given trainings periodically. In terms of output assessment work performance employees referring to government regulation number 46/2011 able to increase work performance employees, encourage motivation, and increase discipline.

Keywords: Employee Appraisal Implementation, Employee Performance

I. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai. Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melakukan penilaian prestasi kerja sendiri dulu dikenal menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) PNS. Kenyataan empirik DP-3 menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. DP-3 secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Penilaian DP-3 lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku yang terfokus pada pembentukan karakter individu dan belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas, dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Karena banyaknya kelemahan yang ditemukan pada DP-3 PNS, maka diperlukan beberapa perbaikan dan penyempurnaan. Berdasarkan PP No. 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS menjelaskan dalam rangka penyelenggaraan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS.

Metode penilaian prestasi kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot sebesar 60% dan penilaian perilaku kerja dengan bobot sebesar 40%. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu rangkaian proses 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. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Sementara penilaian perilaku kerja meliputi unsur orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja PNS menggunakan metode penilaian berdasarkan SKP dan perilaku pegawai ini dinilai lebih efektif sebagai pengganti DP-3.

Berdasarkan informasi yang didapatkan melalui wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian, proses penilaian kinerja sudah menggunakan penilaian berdasarkan SKP dan Perilaku Kerja sejak Januari 2014. Mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai sesuai dengan PP No. 46 tahun 2011 sudah disosialisasikan oleh BKD mulai tahun 2012 secara bertahap kepada pengelola kepegawaian pada setiap SKPD untuk selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh pegawai.

Di Dinas Koperasi UMKM, SKP dibuat setiap awal tahun pada bulan Januari dan dibuat setiap awal bulannya. SKP tahunan berisi rencana kerja pegawai untuk satu tahun mendatang, dibuat per 1 Januari sampai 31 Desember, sedangkan SKP bulanan berisi rencana kerja pegawai selama satu bulan agar para pegawai mengetahui apa saja yang harus mereka kerjakan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai, selain itu para pegawai wajib membuat SKP setiap bulannya sebagai syarat untuk pemberian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai).

Fakta di lapangan mengenai penilaian prestasi kerja pegawai masih terdapat kelemahan, diantaranya yaitu penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja belum sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan proses penilaian kurang

melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS. Oleh karena itu penulis memilih judul “Analisis Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Berdasarkan PP No. 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang”.

2. Tujuan

- a. Mengetahui proses penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.
- b. Mengetahui faktor-faktor yang menghambat penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Semarang.

II. KAJIAN TEORI

1. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Menurut Veitzhal Rivai, Ella Jauvani (2009:549) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Menurut Ambar Teguh, Rosidah (2009:275) penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan pegawai dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik). Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Dengan mengetahui kontribusi pegawai, maka selanjutnya dapat digunakan sebagai upaya menyusun

program penghargaan dan kompensasi, di samping untuk program peningkatan kemampuan individu juga. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Mutiara Sibarani (2004:66) penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik.

2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Menurut Mutiara Sibarani (2004:67) penilaian prestasi dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer sumber daya manusia (SDM) yang lain, seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompetensi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan.

Menurut Ambar Teguh, Rosidah (2009:277) tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa pertambahan gaji/upah dan promosinya yang adil.
- d. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

3. Persyaratan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Veithzal Rivai, Ahmad F. M. Basri dalam Sinambela (2012:64-66) untuk memenuhi persyaratan penilaian kinerja maka perlu diperhatikan mulai dari input, proses hingga output.

Input atau masukan, harus dicermati agar tidak terjadi pembiasaan dan dapat mencapai sasaran sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh organisasi. Untuk itu perlu ditetapkan dan disepakati faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya, sehingga semua pegawai dapat mengetahui dengan pasti faktor-faktor yang akan dinilai dan mempersiapkan diri untuk penilaian yang dimaksud. Input dari penilaian kinerja mencakup siapa yang dinilai dan penilai, apa yang dinilai, mengapa perlu dinilai, kapan penilaian dilakukan, dimana penilaian dilakukan dan bagaimana penilaian dilakukan.

Proses, sebelum penilaian kinerja dilaksanakan sebaiknya dilakukan konsultasi dengan sebanyak mungkin pegawai atau kelompok pegawai untuk memastikan bahwa semua aspek dan sistem penilaian yang akan dilaksanakan dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses dalam penilaian kinerja dapat dilakukan dengan memperhatikan penjelasan singkat dan pelatihan. Persyaratan yang penting bagi pelaksanaan penilaian yang berhasil, adalah jika seluruh pegawai terlibat dengan aktif. Penilai dan yang dinilai perlu diberi penjelasan dengan lengkap tentang sistem penilaian yang akan dilaksanakan. Penjelasan yang dimaksud haruslah langsung berhadapan, didukung dengan buku panduan yang menjelaskan secara komprehensif mengenai penilaian, dalam suasana yang kondusif, tersedia mekanisme dimana setiap pegawai mengetahui siapa yang harus didekati untuk menjawab berbagai pertanyaan. Pelatihan, pelatihan memberikan dampak yang baik dan besar untuk keberhasilan wawancara yang dilaksanakan. Umumnya jika suatu perusahaan memperkenalkan suatu sistem penilaian yang baru, pelatihan para penilai akan terfokus pada: (a) penilaian kebijakan perusahaan; (b) sistem dan dokumentasi; (c) keterampilan penilaian.

Output atau luaran, penilaian kinerja yang dilakukan pada akhirnya adalah menunjukkan output atau hasil penilaian seperti manfaat, dampak, resiko dari rekomendasi penilaian yang dilakukan. Selain itu juga perlu diketahui apakah penilaian yang dilakukan dapat berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, semangat kerja dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan merefleksi pada peningkatan kerja pegawai.

4. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 macam, menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003:145-148) yakni penilaian yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

Penilaian prestasi kerja pada umumnya berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan yang berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang.

Menurut Mutiara Sibarani (2008:68) jika hasil yang digunakan untuk keperluan seleksi, promosi, pelatihan, dan penggajian berdasarkan hasil prestasi (*merit rating*), maka metode yang cocok digunakan adalah metode *rating scale*. Sedangkan untuk membantu karyawan berkembang digunakan *metode collaborative*, seperti manajemen berdasarkan objektif (MBO).

5. Hambatan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Ambar Teguh, Rosidah (2009:282) adapun kesalahan yang umum terjadi dalam penilaian adalah:

- a. Kecenderungan menilai murah
- b. Kecenderungan memberi nilai di tengah

- c. *Hallo effect* (penilaian suatu dimensi mempengaruhi dimensi yang lain)
- d. Subyektivitas penilai
- e. Rangkaian perseptual, kecenderungan penilai untuk melihat apa yang dilihat
- f. Adanya pengaruh dari penilaian sebelumnya.

Menurut Moekijat (1995:125-126) masalah pada ukuran yang subjektif adalah kesempatan bagi prasangka. Prasangka penilai yang paling umum adalah:

- a) Halo Effect, terjadi apabila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran pelaksanaan pekerjaan dari penilai. Misalnya, apabila seorang pengawas menyukai seorang pegawai, pikiran ini dapat mengubah perkiraan pengawas tentang pelaksanaan pekerjaan pegawai. Masalah ini paling hebat apabila penilai harus menilai teman-temannya.
- b) Kesalahan kecenderungan pusat, beberapa orang penilai tidak suka menilai pegawai efektif atau tidak efektif, dan dengan demikian penilaian pelaksanaan pekerjaan diubah untuk membuat tiap pegawai tampak menjadi sedang.
- c) Prasangka kelonggaran dan kekerasan, prasangka kelonggaran terjadi apabila para penilai cenderung terlalu murah dalam menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai. Prasangka kekerasan berasal dari para penilai yang terlalu mahal dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan mereka.
- d) Prasangka pribadi, perasaan tidak suka dari seorang penilai dengan seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian yang diterima oleh orang-orang.
- e) Recency effect, apabila menggunakan ukuran pelaksanaan pekerjaan yang subjektif, maka

penilaian betul-betul dipengaruhi oleh tindakan-tindakan pegawai yang paling akhir.

III. PEMBAHASAN

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja di Dinas Koperasi mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS. Berpedoman pada PP No. 46 Tahun 2011 dan petunjuk pelaksanaannya pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 1 Tahun 2013 maka seluruh SKPD Kota Semarang termasuk Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang wajib melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan tersebut.

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang telah menerapkan sistem penilaian prestasi kerja PNS sesuai PP No. 46 Tahun 2011 pada Januari 2014. Sesuai dengan PP No. 46 Tahun 2011 penyusunan Sasaran Kerja Pegawai di buat pada awal tahun yaitu pada Januari yang berisikan rencana kerja selama satu tahun mendatang, namun sesuai kebijakan Pemkot Semarang Dinas Koperasi wajib menyusun SKP bulanan agar memudahkan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penyusunan SKP bulanan ini tidak boleh keluar dari rencana yang dibuat pada SKP tahunan.

Penilaian capaian prestasi kerja PNS di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang menggunakan unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan unsur perilaku kerja dilaksanakan pada akhir tahun yaitu bulan Desember.

Untuk mengetahui pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro menurut Rivai, Basri (2012:64-66) maka perlu dicermati mulai dari input, proses, dan outputnya.

1. Input

- Objek atau materi dalam penilaian: Penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan unsur Perilaku Kerja. Unsur SKP disebut juga unsur kinerja yang terdiri dari aspek penilaian terhadap kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya. Sedangkan unsur perilaku terdiri dari aspek penilaian terhadap integritas, orientasi pelayanan, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian prestasi kerja PNS merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP sebesar 60% dan penilaian perilaku 40%.

Beberapa aspek dalam penilaian perilaku kerja yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro mengacu pada teori yang diungkapkan Schuler dan Dowling dalam Keban (2008:212) bahwa unsur dalam melakukan penilaian prestasi kerja adalah kualitas, kuantitas, kerjasama, kehadiran dan ketepatan waktu, dan pengetahuan terhadap kebijakan dan tujuan organisasi.

- Tujuan penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011 yaitu menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah informan tujuan penilaian prestasi kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang adalah:
 - a. Mengukur sejauh mana prestasi, kemampuan, dan perilaku pegawai

Penilaian prestasi kerja merupakan alat yang baik untuk menentukan apakah pegawai telah melaksanakan tugasnya

dengan baik sesuai kegiatan tugas jabatan yang tertuang dalam SKP dan dapat merealisasikan target-target yang telah dibuat. Dengan melihat capaian penilaian terhadap SKP dan perilaku kerja maka penilai dapat melihat sejauh mana prestasi yang telah dicapai oleh pegawai selama menjalankan tugasnya. Selain itu penilai juga dapat menganalisis terhadap nilai capaian yang di bawah standar untuk selanjutnya dikonsultasikan mengenai kesulitan-kesulitan yang dialami pegawai dalam menjalankan tugasnya dan pada akhirnya dicarikan solusi bersama untuk membantu pegawai tersebut.

- b. Sebagai bahan informasi untuk pengambilan keputusan di bidang kepegawaian berupa pemberian tunjangan, pemberian sanksi, dan promosi pegawai

Di Dinas Koperasi Penilaian prestasi kerja dapat menjadi dasar pengambilan keputusan dalam pemberian tunjangan apabila hasil kerja pegawai baik dengan syarat nilai capaian pada SKP bulanan minimal 86. Bagi pegawai yang dapat mencapai nilai 86 atau 86 ke atas maka pegawai tersebut akan mendapatkan tunjangan yang disebut TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) secara utuh tanpa potongan. Namun bagi pegawai yang nilai capaiannya kurang dari 86 maka akan dikenakan pemotongan terhadap tunjangan atau TPP sehingga tidak bisa menerima TPP 100%. Selain itu dalam penilaian terhadap unsur perilaku, bagi pegawai yang nilai capaian perilakunya 76 atau lebih dari 76 maka pegawai yang bersangkutan dapat diusulkan untuk kenaikan pangkat, tetapi apabila nilai capainya kurang dari 76 maka pegawai yang bersangkutan tidak dapat diusulkan untuk kenaikan pangkat. Untuk pegawai yang tidak dapat diusulkan kenaikan pangkatnya ini biasanya disebabkan karena indisipliner. Peraturan ini dapat dilihat sebagai bentuk sanksi yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro terkait dengan penilaian prestasi kerja pegawai.

- Waktu pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang secara formal dilaksanakan setiap satu bulan sekali pada akhir bulan sebagai syarat untuk pemberian tunjangan atau TPP dan dilaksanakan setiap tahunnya di akhir tahun yaitu pada bulan Desember berdasarkan rekapitulasi penilaian SKP pegawai pada setiap bulannya.

Secara non formal pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai dilaksanakan setiap hari, dimana idealnya pegawai wajib mengisi SKP harian yang terdapat dalam e-kin, tetapi dikarenakan terlalu banyak pekerjaan yang diemban para pegawai maka penilaian SKP harian ini dianggap belum efektif dan belum berjalan dengan baik. Sebelum hadirnya e-kin, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro menggunakan buku batik untuk membantu pegawai mencatat pelaksanaan tugas dalam sehari-harinya, namun ternyata sistem ini hanya berjalan selama satu sampai dua bulan saja dikarenakan waktu untuk menulis di buku batik tersebut tidak ada.

- Pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dilaksanakan di lingkungan kerja organisasi (*on the job evaluation*) itu sendiri yaitu di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang pada saat jam kerja.
- Penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi dilakukan oleh atasan masing-masing pegawai pada bagian unit kerjanya. Penilaian terhadap staf dilakukan oleh Kepala dari masing-masing bagian unit kerja setingkat eselon IV, sedangkan yang menilai

pejabat eselon IV yaitu pejabat eselon III. Pejabat eselon III dinilai oleh pejabat eselon II. Pejabat eselon II yaitu Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dinilai oleh Sekretaris Daerah.

Siapa yang harus dinilai: yaitu seluruh pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang dari jabatan yang tertinggi sampai dengan jabatan yang terendah.

- Metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 macam, menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003:145-148) yakni penilaian yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang. Metode penilaian berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan yang berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini, sedangkan metode penilaian berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan pada saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang.

Metode penilaian prestasi kerja pegawai yang digunakan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang yaitu menggunakan metode penilaian berorientasi waktu yang akan datang dengan teknik pendekatan Management by Objective (MBO). Pendekatan MBO yaitu metode penilaian yang ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang akan dinilai. Seluruh pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang sebelum melaksanakan tugasnya harus menetapkan sasaran kerja (SKP) terlebih dahulu yang kemudian kedepannya masing-masing pegawai harus merealisasikan target-target atau rencana kerja yang dibuat di dalam SKP sesuai dengan tugas dan fungsinya,

hanya saja karena penyusunan sasaran kerja dibuat oleh masing-masing pegawai, sehingga pegawai yang dinilai dan penilai tidak saling berdiskusi untuk menetapkan sasaran kerja bersama.

2. Proses

Persyaratan penting bagi pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai yang berhasil yaitu adanya keterlibatan aktif antar seluruh pegawai. Penilai dan yang dinilai perlu diberikan penjelasan secara jelas dan lengkap tentang penilaian yang akan dilaksanakan di organisasi tersebut. Dinas Koperasi dan Usaha Mikro telah mengikuti sosialisasi yang diberikan oleh BKD Kota Semarang terkait dengan sistem penilaian prestasi kerja yang harus diterapkan pada instansi Pemerintah. Sosialisasi tersebut hanya diikuti oleh beberapa perwakilan dari Dinas Koperasi, kemudian disampaikan kepada seluruh pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro. Namun karena banyak pegawai yang kurang paham dan mengerti mengenai penilaian menggunakan peraturan yang baru (PP No. 46 Tahun 2011) sehingga Dinas Koperasi bekerjasama dengan BKD mengadakan seminar dan pelatihan langsung yang diikuti seluruh pegawai.

Pelatihan yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dirasakan sangat penting dan memberikan manfaat yang baik dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Hadirnya e-kinerja membuat banyak pegawai bingung akan sistem tersebut sehingga pegawai meminta tolong teman untuk membuatkan SKP, karena dengan adanya sosialisasi saja tidak cukup membuat pegawai paham, maka Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang secara khusus bekerjasama dengan BKD mengadakan pelatihan yang diikuti oleh seluruh pegawai terkait penilaian prestasi kerja pegawai. Dalam pelatihan tersebut Dinas Koperasi mengundang narasumber dari BKD untuk menjelaskan terkait dengan penilaian

prestasi kerja menggunakan e-kin. Pelatihan tersebut dilaksanakan di gedung PIP karena sarana disana dapat dikatakan cukup untuk pelatihan terkait penilaian prestasi kerja menggunakan e-kin.

3. Output

Penilaian prestasi kerja menggunakan unsur SKP dan perilaku kerja ini diakui memberikan dampak yang baik bagi peningkatan kualitas kerja dan dalam hal kedisiplinan. Pada sistem penilaian sesuai PP No. 46 Tahun 2011 pegawai merasa terbantu karena dengan adanya Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pekerjaan-pekerjaan pegawai jadi lebih terprogram dengan baik. Dengan adanya SKP pegawai dapat mengetahui tugas-tugas yang akan dikerjakan nantinya sehingga penggunaan waktu dalam bekerja menjadi efektif. Selain itu, penilaian prestasi kerja yang tergolong baru ini juga mendorong pegawai untuk lebih disiplin dalam bekerja. Karena kalau mereka tidak disiplin dalam bekerja maka akan mengakibatkan pemotongan untuk pemberian tunjangan atau Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).

Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang mengakui bahwa dengan adanya penilaian kinerja berbasis sistem merit ini, mereka lebih termotivasi untuk mencapai target yang telah dibuat dalam SKP. Selain itu ada pula sanksi bagi pegawai yang tidak memenuhi target atau nilai capaian SKP nya dibawah standar, yaitu pemotongan tunjangan. Sanksi ini juga berlaku dalam kedisiplinan, karena bagi pegawai yang tidak masuk, terlambat datang atau pulang lebih awal akan dikenakan potongan 5% pada TPP nya, dan bagi yang tidak mengikuti apel akan dikenakan potongan 1%.

Hambatan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Hambatan yang terjadi dalam penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas

Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang yaitu adanya faktor subjektivitas dari penilai yang tidak bisa dipungkiri. Penilai terkadang merasa kasihan terhadap pegawai sehingga pada akhirnya diberikan nilai cukup sesuai dengan standar yang ada. Hal tersebut dilakukan penilai agar staf atau pegawai yang dinilai mendapatkan tunjangan utuh dan bisa diusulkan untuk kenaikan pangkat.

Selain itu kendala dalam penilaian prestasi kerja pegawai yaitu pemimpin cenderung memberikan nilai rata-rata dikarenakan di Dinas Koperasi sendiri sudah menetapkan standar untuk memberikan penilaian yaitu dengan standar nilai minimal 75. Hal ini tentu mempengaruhi keakuratan dalam penilaian dengan hasil kerja pegawai yang sebenarnya.

Terkait dengan hambatan penilaian prestasi kerja terhadap kesalahan kecenderungan terpusat, dimana penilai memberikan nilai rata-rata untuk pegawai berupa nilai yang tidak terlalu buruk dan tidak terlalu baik. Pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro memberikan nilai sendiri terhadap capaian penilaian Sasaran Kerja Pegawai di dalam e-kinerja yang kemudian nanti penilai mencocokkan hasil pengamatan terhadap pekerjaan sehari-hari pegawai dengan nilai yang dibuat oleh pegawai yang bersangkutan. Apabila nilai dirasakan tidak cocok oleh penilai maka penilai berhak menurunkan nilai yang telah dibuat oleh pegawai.

IV. PENUTUP

1. Kesimpulan

Penerapan penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan unsur Sasaran Kerja Pegawai dan unsur perilaku kerja yang dilaksanakan mulai Januari 2014 sudah memenuhi persyaratan sebagai sistem penilaian prestasi kerja pegawai,

namun dalam pelaksanaannya belum terlalu baik.

Ditinjau dari Input, sebagian besar telah mengacu pada teori-teori manajemen. Ruang lingkup penilaian prestasi kerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang adalah sebagai berikut:

- Materi penilaian : kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, integritas, orientasi pelayanan, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.
- Tujuan penilaian : mengetahui capaian kerja pegawai, sarana untuk pertimbangan perbaikan, dan sarana pengambilan keputusan.
- Pelaksanaan penilaian : di lingkungan kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro pada saat jam kerja.
- Waktu penilaian : secara periodik setiap bulan dan dilaksanakan per tahun.
- Siapa yang menilai : Pejabat struktural di tingkat eselon IV ke atas.
- Metode : metode penilaian berorientasi waktu yang akan datang dengan teknik Management by Objective (MBO). Titik acuan pada hasil dan perilaku kerja dengan sistem pemberian kompensasi.

2. Saran

- a. Pihak Dinas Koperasi dan Usaha Mikro sebaiknya melakukan peninjauan atau pemeriksaan ulang terkait dengan yang memberikan penilaian terhadap hasil capaian prestasi kerja pegawai agar hasil penilaian terhadap prestasi kerja pegawai benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan hasil penilaian dapat digunakan untuk sarana perbaikan peningkatan kualitas kerja pegawai. Hal ini perlu dilakukan agar pelaksanaan penilaian prestasi

- kerja pegawai di Dinas Koperasi sesuai dengan Peraturan yang ada.
- b. Menciptakan komunikasi yang lebih baik terkait dengan pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai, baik komunikasi langsung yaitu mengadakan pertemuan antara penilai dan pegawai yang dinilai guna membahas ketentuan-ketentuan dalam penilaian prestasi kerja agar pegawai mengetahui secara jelas, disertai dengan pemberian buku bantu mengenai sistem penilaian prestasi kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Cardoso, Faustino. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Keban, Yeremias T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moekijat. (1995). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Rivai, V.& Basri, A.F.M. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rosidah, & Ambar Teguh. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sibarani, Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 1 Tahun 2013
- Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS