

EFEKTIVITAS PENILAIAN PRESTASI KERJA PNS (PEGAWAI NEGERI SIPIL) DI KANTOR REGIONAL II BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA SURABAYA

Yulia Erha Irbiana

S1 Ilmu Administrasi Negara, Adminstrasi Publik, FISH, UNESA (yuliaerhairbiana@yahoo.com)
Fitrotun Niswah, S.AP.,M.AP.

Abstrak

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian hasil kerja pegawai berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya untuk pengembangan kinerja pegawai dan digunakan sebagai administrasi kepegawaian. Penilaian Prestasi Kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Sedangkan, Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perilaku kerja meliputi unsur orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui efektivitas penilaian prestasi kerja PNS dalam menilai hasil kerja PNS khususnya pada Kanreg II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini mengambil sampel 45 pegawai dari jumlah populasi sebanyak 181 pegawai, yang difokuskan pada PNS. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *Proportional Stratified Random Sampling*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner dan observasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif-kuantitatif. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori efektivitas penilaian prestasi kerja menurut Cascio (dalam Sutanto, 2012), yaitu Penilai, Keterkaitan, Kepekaan, Keterandalan, Kepraktisan, dan Dapat Diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penilaian prestasi kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya secara keseluruhan sudah berjalan efektif. Dari pengujian validitas, reliabilitas, dan analisis deskriptif-kuantitatif ditemukan bahwa nilai dari setiap indikator dari efektivitas penilaian prestasi kerja yaitu penilai (81,67 %), keterkaitan (90 %), kepekaan (81,11 %), keterandalan (85,27 %), kepraktisan (77,5 %), dan dapat diterima (76,67 %).

Kata Kunci: Efektivitas, penilaian prestasi kerja, Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Abstract

Performance appraisal is a process for the work of employees based on the work assigned for the development of employee performance and is used as a personnel administration. PNS job performance assessment is a process of systematic review carried out by officials of the target assessor employee work and work behavior PNS. Target employee work (SKP) work plans and target to be achieved by a civil servant and is done by a certain time. Target employee includes elements of quantity, quality, time, and cost. Mean while, work is a behavior is any behavior, attitude or action taken by a civil servant should be done or not done in accordance with the provisions of the legislation in force. The behaviour of work includes elements of service orientation, integrity, commitment, discipline, and team work. The purpose of this study was to determine the effectiveness of performance appraisal of civil servants in assessing the work of civil servants, especially at the State Personal Board Kanreg Surabaya.

This research is quantitative descriptive study. This study took a sample of 45 employees of a total population of 181 employees, which is focused on PNS. *Sampling using Proportional Stratified Random Sampling* technique. Data collection techniques in this study using questionnaires and observation. Analysis data technique using quantitative descriptive analysis. The theory used in this research is the theory of effectiveness according to Cascio (in Sutanto, 2012), namely Supervisor, Relevance, Sensitivity, Reliability, Practicality, and Acceptability.

The results showed that the effectiveness of performance appraisal of PNS (civil servants) in the regional office II Surabaya state personal board as a whole has been running affectively. From the test validity, reliability, and quantitative descriptive analysis found that the value of each sub-variables, namely the affectiveness of performance appraisal Supervisor (81,67%), Relevance (90%), Sensitivity (81,11%), Reliability (85,27%), Practicality (77,5%), and Aceptability (76,67%)

Keywords: Effectiveness, Performance Appraisal, PNS (Civil

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja untuk PNS (Pegawai Negeri Sipil) sebelumnya menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang didalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa. Namun, format DP3 dipandang sudah tidak sesuai dengan jalannya reformasi birokrasi yang menekankan pada kinerja. Hal ini disebabkan hal-hal sebagai berikut :

- a. DP3 tidak efektif dan tidak optimal memberikan daya dukung pada tujuan pengembangan dan pemanfaatan potensi PNS yang berorientasi peningkatan produktivitas kerja
- b. 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.
- c. Penilaian DP3 lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (personality) dan perilaku (behavior) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (end result) dan pengembangan pemanfaatan potensi.
- d. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan target goal (kinerja standart/harapan) sehingga proses penilaian cenderung bias dan bersifat subjektif (terlalu pelit atau terlalu murah), nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai amat baik atau amat kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang.

Sumber : Peraturan Menteri Sosial RI No. 05 Tahun 2012 (dalam Arifin, 2014)

Pada hasil penelitian Tahun 2013 yang dilakukan oleh Tika Pratiwi dengan judul "Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (Dp3) Pada Dinas Komunikasi

dan Informatika Provinsi Kepulauan Riau", juga menjelaskan bahwa :

"Penilaian berdasarkan DP3 kurang praktis, Terutama dilihat dari jumlah unsur-unsur penilaian dan item penilaian yang terlalu banyak sehingga sulit untuk dipahami dan diterapkan dalam menentukan kinerja pegawai. Selain itu, acuan atau standar dari masing-masing item terhadap unsur penilaian dalam DP3 tersebut, masih ada yang kurang jelas acuannya, serta pembobotan penilaian yang belum diatur secara jelas dalam ketentuannya. Penilaian DP3 hanya berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku pegawai, dan tidak dapat mengukur produktivitas pegawai."

Artikel berita tahun 2013 tentang "SKP (Sasaran Kerja Pegawai) Sebagai Pengganti DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) PNS" juga menjelaskan bahwa :

"Secara garis besar DP3 tidak dapat digunakan dalam menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Hal ini disebabkan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan metode DP3 tidak didasarkan pada target tertentu, sehingga proses penilaian cenderung bersifat subyektif. Dalam hal atasan langsung pun sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai dan belum tentu memberi klarifikasi dari hasil penilaian serta tindak lanjut penilaian terhadap pegawai yang dinilai."

Adanya kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem penilaian DP3 tersebut, maka Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan peraturan baru dalam penilaian kinerja pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan mampu untuk menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap instansi.

Lembaga pemerintah yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara nasional adalah Badan Kepegawaian Negara. Badan

Kepegawaian Negara untuk wilayah Jawa Timur adalah Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya (Kanreg II BKN Surabaya). Kanreg II BKN Surabaya merupakan institusi yang menangani manajemen PNS untuk wilayah Jawa Timur.

Menurut Bapak Samsul Hidayat, SS,M.PSDM selaku kepala seksi supervisi kepegawaian di Kanreg II BKN Surabaya menyatakan bahwa terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No.46 Tahun 2011, yaitu:

“Didalam Peraturan Pemerintah maupun PERKA BKN tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS tidak dijelaskan tentang bagaimana para pimpinan melakukan pengawasan dari hasil kerja pegawai dalam waktu 1 tahun. Mengingat waktu 1 tahun adalah waktu yang cukup lama, sehingga untuk mengisi SKP pegawai, pimpinan berpotensi melakukan rekayasa.” (wawancara Tgl 12/3/2015).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengatasi hal tersebut, menurut Bapak Samsul Hidayat, SS,M.PSDM perlu dilakukan laporan hasil kerja PNS ke pimpinannya per/hari atau per/minggu agar pimpinan dapat melakukan pengawasan hasil kerja yang telah dicapai oleh PNS.

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. Dalam penilaian kinerja individu PNS selain memperhatikan tugas pokok dan fungsi, juga melakukan penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada individu PNS yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul : “Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya”.

KAJIAN PUSTAKA

A. Efektivitas

Efektivitas merupakan suatu kata yang selalu ada ketika mempelajari disiplin ilmu administrasi negara atau publik. Efektivitas selalu bergandengan dengan efisiensi. Efektivitas menekankan pada pembuatan keputusan yang tepat dan pelaksanaannya berhasil (tepat sasaran), sedangkan efisiensi melihat pada penggunaan sumber daya secara bijak (hemat biaya).

Mahmudi (2013) menyatakan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Dari konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah keselarasan hubungan antara *output* yang menjadi hasil sebuah program dengan sasaran yang menjadi tujuan bersama organisasi yang hendak dicapai. Jadi, inti dari efektivitas yaitu pencapaian tujuan yang dikehendaki.

B. Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2005): Penilaian prestasi kerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Sedangkan Handoko (2000) menyatakan bahwa: Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian hasil kerja karyawan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya untuk pengembangan kinerja karyawan dan digunakan sebagai administrasi kepegawaian.

C. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Pemerintah menetapkan kebijakan baru dalam penilaian prestasi kerja PNS dengan ditetapkannya PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Dalam kebijakan tersebut penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu:

- 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur :
 - a. *Kuantitas* merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - b. *Kualitas* merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - c. *Waktu* merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - d. *Biaya* merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

2) Perilaku Kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :

- a. *Orientasi pelayanan* merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- b. *Integritas* merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- c. *Komitmen* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- d. *Disiplin* merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- e. *Kerja sama* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
- f. *Kepemimpinan* merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Penyusunan SKP ini adalah hal baru. Setiap PNS memiliki *job description* (kegiatan tugas jabatan) yang berbeda-beda, termasuk variasi dari tingkat eselon, jabatan structural maupun fungsional. Jadi, setiap PNS tentu memiliki SKP yang berbeda dan tentu berbeda pula target kuantitas, kualitas, waktu dan biayanya. Bobot penilaian unsur SKP sebesar 60% dan Perilaku Kerja sebesar 40%.

D. Kendala-kendala Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko (2000) ada 5 (lima) masalah pokok yang dapat merusak teknik penilaian yaitu:

- 1) *Hallo effect*

Hallo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran kinerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

- 3) Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam penilaian kinerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam penilaian mereka.

- 4) Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

- 5) Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan hasil dari penilaian prestasi kerja karyawan menjadi tidak akurat. Oleh karena itu dibutuhkan penilaian prestasi kerja PNS yang dapat diandalkan untuk mengurangi masalah-masalah yang terdapat dalam sistem penilaian prestasi kerja.

E. Indikator sistem penilaian prestasi kerja yang efektif

Terdapat cara pengukuran terhadap efektivitas yang secara umum dan yang sering digunakan adalah sebagai berikut, menurut Cambel dikutip Sutanto (2012): (1) keberhasilan program, (2) keberhasilan sasaran, (3) kepuasan terhadap program, (4) tingkat input dan output, (5) pencapaian tujuan menyeluruh.

Sedangkan Menurut Cascio (dalam Sutanto, 2012) terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya suatu penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penilai (Supervisor), Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan prestasi kerja pegawai secara objektif dan memberikan umpan balik kepada pegawai.
- 2) Keterkaitan (Relevance), Mengukur keterkaitan langsung unsure-unsur penilai prestasi kerja dengan uraian pekerjaan.
- 3) Kepekaan (Sensitivity), Mengukur keakuratan/kecermatan system penilaian prestasi kerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta system harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.
- 4) Keterandalan (Reliability), mengukur keterandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.
- 5) Kepraktisan (Practicality), Mengukur alat penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.
- 6) Dapat diterima (Acceptability), Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggungjawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Penelitian ini dengan judul Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja PNS di Kanreg II Badan Kepegawaian Negara Surabaya menggunakan indikator yang dinyatakan oleh Cascio (dalam Sutanto, 2012) yaitu penilai, keterkaitan, kepekaan, keterandalan, kepraktisan, dan dapat diterima. Alasan menggunakan indikator dari Cascio (dalam Sutanto, 2012) dikarenakan indikator tersebut lebih spesifik yaitu untuk mengukur efektif atau tidaknya penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya dan sesuai untuk menganalisis permasalahan pada penelitian ini.

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan metode penelitian kuantitatif. Jenis dan metode penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain dengan memperoleh

data berbentuk angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2012).

Alasan yang melatarbelakangi peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif adalah untuk memberikan deskripsi fakta-fakta atau kejadian secara sistematis dan akurat mengenai sifat populasi atau daerah tertentu yaitu untuk memberikan fakta mengenai efektivitas penilaian prestasi kerja PNS di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya tanpa adanya pengujian hipotesa.

B. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dari penelitian ini yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Kanreg II BKN Surabaya yang berjumlah 181 pegawai.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan berkarakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2011).

Dalam menentukan jumlah sampel, penelitian ini menggunakan cara yang dikemukakan Arikunto (2006). Dalam penentuan jumlah sampel, Arikunto memberikan saran bahwa apabila jumlah subjeknya lebih dari 100 dapat diambil antara 10% - 15% dan 20% -25% atau lebih, tergantung setidaknya-tidaknya dari:

- a. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena ini menyangkut banyak sedikitnya data.
- c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti.

Sesuai dengan konsep yang digunakan oleh Arikunto di atas, jumlah sampel yang diambil oleh peneliti yakni sebesar 25% dari total populasi yang berjumlah 181 PNS, sehingga total sampel dalam penelitian ini berjumlah 45,25 PNS atau dibulatkan menjadi 45 PNS.

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan digunakan teknik pengumpulan data berupa data primer dan data sekunder sebagai berikut: (1) Data Primer berupa: kuesioner, observasi, dan wawancara.

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti tanpa melalui pihak ketiga. (2) Data Sekunder berupa: dokumentasi. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dan melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

D. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif Kuantitatif

Menurut Sugiyono (2012), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) tahap dalam metode analisis data berdasarkan pada Sugiyono (2011), yaitu: Pengolahan data, pengorganisasian data, dan penemuan hasil

2. Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang masih dalam bentuk angka untuk diubah menjadi kata-kata agar mudah untuk dipahami. Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan tentang Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil di Kanreg II BKN Surabaya).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan perhitungan statistik dengan menggunakan alat bantu komputer melalui program *SPSS versi 16 for windows*. Instrumen penelitian dianggap valid apabila nilai korelasi (*Pearson Correlation*) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [sig.(2-tailed)] kurang dari atau sama dengan taraf signifikan (α). Dalam penelitian ini sendiri, taraf signifikan (α) ditentukan oleh peneliti sebesar 5% atau 0,05. Jadi, kuesioner dalam penelitian ini akan dianggap valid apabila nilai korelasi (*Pearson Correlation*) bernilai positif dan nilai sig.(2-tailed) \leq 0,05.

Berdasarkan *output* uji validitas dari penelitian ini, nilai korelasi (*Pearson Correlation*) positif terhadap total item dan mempunyai nilai probabilitas korelasi [sig.(1-tailed)] kurang dari ($<$) taraf signifikan (α) yang sebesar 0,05. Jadi, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam kuesioner dinyatakan valid sehingga dalam penelitian ini akan menggunakan 15 atau semua item instrumen penelitian yang telah dinyatakan valid tersebut.

Menurut Santosa dan Ashari (2005:251), pada program SPSS metode yang digunakan untuk mengetahui tingkat reliabilitas suatu konstruk variabel dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha's* lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan *output* uji reliabilitas, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari kuisisioner yang digunakan peneliti adalah sebesar 0,784 dari 15 item pertanyaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kuisisioner yang digunakan sudah reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yang sebesar 0,784 lebih besar dari ($>$) 0,60.

Dari hasil perhitungan kuisisioner dapat diketahui bahwa indikator Penilai memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 81,67% dengan kategori **efektif**, indikator Kriteria memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 90% dengan kategori **sangat efektif**, indikator Kepekaan memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 81,11% dengan kategori **efektif**, indikator Keterandalan memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 85,27% dengan kategori **sangat efektif**, indikator Kepraktisan memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 77,5% dengan kategori **efektif**, dan indikator Dapat diterima memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 76,67% dengan kategori **efektif**.

Jumlah keseluruhan atau skor total dari variabel efektivitas penilaian prestasi kerja diketahui yaitu sebesar 2.174, maka tahap selanjutnya adalah mengubah skor dalam bentuk presentase, dari hasil perhitungan diketahui bahwa nilai presentase variabel efektivitas penilaian prestasi kerja adalah sebesar 80,52%.

Berdasarkan perhitungan dapat disimpulkan:

1. Penilai

Dalam indikator Penilai ini terdapat tiga sub-indikator yaitu sub-indikator penilai melakukan penilaian prestasi kerja secara *continue*, memperoleh prosentase skor sebesar 75%. Sub-indikator penilai merumuskan prestasi kerja secara objektif, memperoleh prosentase skor sebesar 78,89%. Dan sub-indikator penilai memberikan umpan balik dari penilaian, memperoleh prosentase skor sebesar 91,11%. Oleh karena itu, indikator Penilai dinyatakan efektif.

2. Keterkaitan

Dalam indikator Keterkaitan ini hanya terdapat satu sub-indikator yaitu sub-indikator adanya keterkaitan antara unsur-unsur yang dinilai dengan uraian pekerjaan, memperoleh prosentase skor sebesar 90%. Oleh karena itu, indikator Keterkaitan dinyatakan sangat efektif.

3. Kepekaan

Dalam indikator Kepekaan terdapat dua sub-indikator yaitu sub-indikator sistem penilaian dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi, memperoleh prosentase skor sebesar 80,56%. Dan sub-indikator sistem penilaian dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian, memperoleh prosentase skor sebesar 81,67 %. Oleh karena itu, indikator Kepekaan dinyatakan efektif

4. Keterandalan

Dalam indikator Keterandalan terdapat dua sub-indikator yaitu sub-indikator unsur-unsur penilaian sudah pernah diuji sehingga dapat diandalkan, memperoleh prosentase skor sebesar 91,67%. Dan sub-indikator adanya konsistensi dalam unsur-unsur penilaian prestasi kerja pegawai memperoleh prosentase skor sebesar 78,89%. Oleh karena itu, indikator Keterandalan dinyatakan sangat efektif.

5. Kepraktisan

Dalam indikator Kepraktisan terdapat empat sub-indikator yaitu sub-indikator penilaian prestasi kerja mudah dimengerti oleh penilai memperoleh, prosentase skor sebesar 80 %. Sub-indikator penilaian prestasi kerja mudah digunakan oleh penilai, memperoleh prosentase skor sebesar 74,44%. Sub-indikator penilaian prestasi kerja mudah dimengerti oleh pegawai memperoleh prosentase skor sebesar 77,78 %. Dan sub-indikator penilaian prestasi kerja mudah digunakan oleh pegawai memperoleh, prosentase skor sebesar 77,75 %. Oleh karena itu, indikator Kepraktisan dinyatakan efektif.

6. Dapat diterima

Dalam indikator Dapat diterima terdapat tiga sub-indikator yaitu sub-indikator kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggungjawab bawahannya, memperoleh prosentase skor sebesar 76,11%. Sub-indikator standar unsur-unsur penilaian dikomunikasikan dengan jelas, memperoleh prosentase skor sebesar 77,22 %. Dan sub-indikator standar unsur-unsur penilaian didefinisikan dengan jelas memperoleh prosentase skor sebesar 76,67 %. Oleh karena itu, indikator Dapat diterima dinyatakan efektif.

B. Pembahasan

1. Penilai

a. Penilai melakukan penilaian prestasi kerja pegawai secara *continue*

Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir bulan desember pada tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir bulan januari tahun berikutnya.

Mengingat memonitoring penilaian prestasi kerja untuk waktu satu tahun cukup sulit dilakukan, terlebih apabila target kuantitas dari SKP cukup banyak. Kanreg II BKN Surabaya menggunakan formulir buku catatan penilaian kerja PNS untuk memudahkan monitoring dan evaluasi capaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan perilaku kerja PNS yang dinilai secara berkala. Formulir ini digunakan untuk penilaian setiap seminggu sekali. Hal ini dikarenakan ada pekerjaan yang waktu penyelesaiannya hingga satu minggu. Pegawai yang dinilai, menyusun laporan pekerjaan untuk 1 minggu kemudian ditandatangani oleh pejabat penilai. Hal ini dilakukan setiap 1 minggu sekali hingga akhir tahun, kemudian dijumlahkan seluruhnya untuk diisi di formulir Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

b. Penilai merumuskan prestasi kerja pegawai secara objektif

Komponen penilaian prestasi kerja PNS dirumuskan secara objektif karena dibuat indikator capaian target setiap pegawai dan per uraian tugas.

Penilaian prestasi kerja PNS secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian dari kepribadian seorang PNS. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap PNS yang dinilai.

c. Penilai memberikan umpan balik dari penilaian berupa perbaikan prestasi kerja pegawai

Pejabat penilai dalam penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya memberikan umpan balik dari penilaian berupa perbaikan prestasi kerja pegawai, ditulis pada formulir penilaian prestasi kerja pegawai di kolom rekomendasi.

Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja maka pejabat penilai dapat memberikan

rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan karir terhadap PNS yang dinilai

2. Keterkaitan

a. Unsur-unsur dalam penilaian prestasi kerja relevan dengan uraian pekerjaan

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. SKP dirumuskan berdasarkan Rencana Kerja Tahunan (RKT). RKT adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah. Kemudian RKT disusun berdasarkan uraian pekerjaan. Sedangkan unsur Perilaku Kerja yang mempengaruhi prestasi kerja harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap PNS yang dinilai. Oleh karena itu Unsur-unsur dalam penilaian prestasi kerja relevan dengan uraian pekerjaan karena unsur-unsur tersebut disusun berdasarkan uraian pekerjaan

3. Kepekaan

a. Sistem penilaian prestasi kerja dirancang untuk dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi

Di Kanreg II BKN Surabaya dalam penilaian prestasi kerja PNS, uraian pekerjaan digunakan untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dari hasil SKP, pejabat penilai dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi. Pegawai yang berprestasi adalah pegawai yang dapat mencapai target dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP), sedangkan pegawai yang tidak berprestasi adalah pegawai yang tidak dapat mencapai target Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

b. Sistem penilaian prestasi kerja selaras dengan tujuan administrasi kepegawaian.

Penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya terkait sistem penilaian prestasi kerja selaras dengan tujuan administrasi kepegawaian memperoleh persentase sebesar 81,67% dengan kriteria penilaian efektif.

Hasil penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di Kanreg II BKN Surabaya dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier PNS, yang berkaitan dengan : Bidang

pekerjaan, bidang pengangkatan dan penetapan, bidang pengembangan, bidang penghargaan, dan bidang disiplin.

4. Keterandalan

a. Unsur-unsur penilaian prestasi kerja yang digunakan sudah pernah diuji sebelumnya sehingga dapat diandalkan

Penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya dilakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja. Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja sudah dilaksanakan di Kanreg II BKN Surabaya mulai Tahun 2011 sebagai tahap uji coba. Setelah dilakukan uji coba dan berbagai perbaikan diterbitkanlah Perka 1 BKN Tahun 2013 sebagai petunjuk teknis Peraturan Pemerintah No 46 dan Secara nasional, Peraturan Pemerintah ini diimplementasikan sejak Tahun 2014

c. Konsistensi unsur-unsur penilaian prestasi kerja pegawai

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai, terdiri dari 4 (empat) aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Sedangkan perilaku kerja terdiri dari 6 (enam) aspek yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Unsur-unsur tersebut bersifat konsisten karena sudah tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja yang wajib digunakan oleh seluruh PNS. Penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya konsisten menggunakan unsur-unsur yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja selama peraturan tersebut masih diberlakukan.

5. Kepraktisan

a. Sistem penilaian prestasi kerja mudah dimengerti oleh penilai

Penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya terkait sistem penilaian prestasi kerja mudah dimengerti oleh penilai memperoleh persentase 80% dengan kriteria efektif. 61 Kanreg II BKN melakukan penilaian prestasi kerja berdasarkan pada petunjuk teknis Perka nomor 1 BKN Tahun 2013 yang terdapat banyak contoh dari berbagai jenis

jabatan dan berbagai jenis permasalahan sehingga memudahkan pemahaman penilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS.

b. Sistem penilaian prestasi kerja mudah digunakan oleh penilai

Penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya terkait sistem penilaian prestasi kerja mudah digunakan oleh penilai memperoleh persentase sebesar 74,44% dengan kriteria penilaian efektif. Kanreg II BKN Surabaya memiliki aplikasi computer yang dapat digunakan untuk mempermudah perhitungan penilaian prestasi kerja PNS yang dilakukan oleh pejabat penilai.

c. Sistem penilaian prestasi kerja mudah dimengerti oleh pegawai

Penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya terkait Sistem penilaian prestasi kerja mudah dimengerti oleh pegawai memperoleh persentase 77,78% dengan kriteria efektif.

Kanreg II BKN melakukan penilaian prestasi kerja berdasarkan pada petunjuk teknis Perka nomor 1 BKN Tahun 2013 yang terdapat banyak contoh dari berbagai jenis jabatan dan berbagai jenis permasalahan sehingga memudahkan pemahaman PNS dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS.

d. Sistem penilaian prestasi kerja mudah digunakan oleh pegawai

Penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya terkait sistem penilaian prestasi kerja mudah digunakan oleh pegawai memperoleh persentase sebesar 77,78% dengan kriteria penilaian efektif. Kanreg II BKN Surabaya memiliki aplikasi computer yang dapat digunakan untuk mempermudah perhitungan penilaian prestasi kerja PNS yang dilakukan oleh pegawai.

6. Dapat diterima

a. Penilai memiliki kemampuan dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggungjawab bawahannya

Dalam sistem penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011, pejabat penilai merupakan atasan langsung PNS yang dinilai. Oleh karena itu, tugas pegawai merupakan *background* dari tugas

pimpinan/penilai sehingga nilai pegawai akan mempengaruhi nilai pimpinan/penilai.

Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan yang tertinggi sampai dengan tingkat jabatan yang terendah secara hierarki.

b. Standar komponen penilaian yang harus dicapai oleh pegawai dikomunikasikan dengan jelas.

Konsep dari penilaian prestasi kerja PNS adalah kontrak prestasi kerja yang bertujuan untuk memperjelas apa yang harus dilakukan seorang pegawai dalam waktu satu tahun. Pejabat penilai dengan PNS mengkomunikasikan penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan uraian pekerjaan PNS. SKP yang telah disusun, disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai sebagai kontrak kerja.

c. Standar komponen penilaian yang harus dicapai oleh pegawai didefinisikan dengan jelas

Di Kanreg II BKN Surabaya setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan Rencana Kerja Tahunan instansi dan kegiatan pekerjaan diukur dalam empat aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Salah satu yang diperhatikan dalam menyusun SKP yaitu menguraikan kegiatan pekerjaan secara Jelas. Oleh karena itu kegiatan pekerjaan yang dilakukan dapat didefinisikan secara jelas.

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dinyatakan sudah berjalan dengan efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari pengolahan data bahwa nilai prosentase variabel efektivitas penilaian prestasi kerja adalah sebesar 80,52%. Hal tersebut termasuk di dalam kelas interval 65%-82% dengan kategori efektif.

Hasil tersebut tidak terlepas dari perolehan skor jawaban pada masing-masing indikator pengukuran variabel efektivitas penilaian prestasi kerja, dimana total keseluruhannya berada pada kategori efektif dengan prosentase 80,52%. Indikator yang memperoleh prosentase skor jawaban tertinggi adalah keterkaitan, dengan nilai

prosentase 90%, dan indikator yang memperoleh prosentase skor jawaban terendah adalah dapat diterima, dengan prosentase sebesar 76,67%. Sementara indikator penilai memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 81,67%, kepekaan memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 81,11%, keterandalan memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 85,27%, dan kepraktisan memperoleh prosentase skor jawaban sebesar 77,5%. Maka secara keseluruhan efektivitas penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya berada pada kategori Efektif.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, secara keseluruhan penilaian prestasi kerja PNS di Kanreg II BKN Surabaya sudah berjalan dengan efektif, sehingga disini peneliti menyarankan agar Kanreg II BKN Surabaya mempertahankan apa yang sudah dilaksanakan. Namun, ada beberapa saran juga dari peneliti yang bersifat membangun dan mungkin bisa lebih meningkatkan penerapan penilaian prestasi kerja PNS untuk kedepannya, yaitu:

Berdasarkan pengamatan peneliti terkait indikator penilai, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 belum ada kewajiban penilai untuk mengontrol kinerja pegawai dalam waktu dekat. Oleh karena itu Kanreg II Badan Kepegawaian Negara Surabaya harus mewajibkan pejabat penilai mengontrol kinerja pegawai dalam waktu dekat.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Alfabeta: Bandung
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. BPFE:Yogyakarta
- Harsono. 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Fokusmedia: Bandung
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Pembaruan: Yogyakarta
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya: Bandung
- Nawawi, Zaidan. 2013. *Manajemen Pemerintahan*. RajaGrafindo Persada: Jakarta
- Riduwan. 2010. *Dasar-Dasar Statistika*. Alfabeta: Bandung
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. RajaGrafindo Persada: Jakarta
- Simanbela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Graha Ilmu:Yogyakarta
- Singarimbun, Masri.1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3S: Jakarta
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu:Yogyakarta
- Subekhi, Akhmad & Jauhar Mohammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Prestasi Pustaka: Jakarta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta: Bandung
- 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 Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Arifin, Bambang. 2014. *Implementasi Penilaian Kinerja Auditor di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Jawa Timur*. Program Tesis Universitas Airlangga: Surabaya
- Sakti, Yovi Metrika. 2015. *Efektivitas Drop Box Sebagai Sarana Pelaporan Surat Pemberitahuan (Spt) Tahunan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang*. Program Strata 1 Universitas Negeri Surabaya: Surabaya
- Sutanto, Lucky Abdi K. 2012. *Efektivitas Penerapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan menggunakan Pendekatan 360 Derajat pada Biro Manajemen Kampus UKSW*. Program Strata 1 Universitas Kristen Satya Wacana: Salatiga