



# **SISTEM PENILAIAN KINERJA**

## **Aparatur Sipil Negara**

Buku *Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara* membahas tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara; Sasaran Kinerja Aparatur Sipil Negara; dan Perencanaan Kinerja, Kepuasan Kinerja, serta Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Di dalam buku ini terdapat subjudul tulisan yang membahas hal-hal yang beragam, namun secara umum bermuara pada hal yang sama, yaitu membahas tentang Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara. Dengan paparan subbahasan yang berbeda tersebut, sehingga buku ini mampu memberikan inspirasi dan menghadirkan kreativitas serta inovasi tersendiri bagi pembaca guna mempraktikkan isi buku ini dalam berbagai kepentingan. Keberhasilan dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara, sangat ditentukan oleh sistem yang dibangun dalam penilaian kinerja terhadap Aparatur Sipil Negara tersebut.

Buku ini merupakan rujukan penting bagi para mahasiswa, dosen/guru, pejabat publik, peneliti, para pimpinan atau manajer dan para Aparatur Sipil Negara, para karyawan lainnya, dan rujukan penting bagi masyarakat pada umumnya.



**RajaGrafindo Persada**  
PT RAJAGRAFINDO PERSADA  
Jl. Raya Lingsarwonggang No. 112  
Kel. Lingsarwonggang, Kec. Tapos, Kota Depok 16556  
Telp 021-84311163 Fax 021-84311163  
Email: rajaper@rajagrafindo.co.id  
www.rajagrafindo.co.id

**RAJAWALI PERS**  
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



D

**SISTEM PENILAIAN KINERJA** Aparatur Sipil Negara

Dr. Muh. Kadarisman, M.Si.



# **SISTEM PENILAIAN KINERJA**

## **Aparatur Sipil Negara**

**Dr. Muh. Kadarisman, M.Si.**

Dr. Muh. Kadarisman, M.Si.

**SISTEM  
PENILAIAN  
KINERJA**  
Aparatur Sipil Negara



RAJAWALI PERS  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
PT RajaGrafindo Persada  
D E P O K

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*

Muh. Kadarisman

Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara/Muh. Kadarisman  
—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2020.  
vi, 108 hlm., 23 cm.  
Bibliografi: setiap bab  
ISBN 978-623-231-367-5

Hak cipta 2020, pada penulis

---

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,  
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

---

**2020.2590 RAJ**

**Dr. Muh. Kadarisman, M.Si.**

***SISTEM PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA***

---

Cetakan ke-1, Maret 2020

---

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

---

Editor : Tim Kreatif RGP  
Setter : Jaenudin  
Desain Cover : Tim Kreatif RGP

---

Dicetak di Rajawali Printing

---

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Telepon : (021) 84311162

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id) <http://www.rajagrafindo.co.id>

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



# KATA PENGANTAR

Buku referensi berjudul “Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara” merupakan hasil penelitian selama 1 (satu) tahun, dan dilakukan dengan dukungan biaya dari anggaran penelitian Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Tahun Anggaran 2016/2017. Luaran dari penelitian ini di antaranya adalah berupa buku referensi dengan judul “Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara”.

Penyusunan buku referensi ini memang tidaklah mudah, karena dihadapkan dengan berbagai kendala, namun Alhamdulillah akhirnya semua hambatan tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak di antaranya penerbit PT RajaGrafindo Persada dan pihak lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, atas segala bantuannya, sehingga buku ini dapat diselesaikan dan diterbitkan sesuai dengan rencana.

Buku yang ada di hadapan pembaca ini tentu tidak luput dari kekurangan. Dengan demikian, apabila ditemukan beberapa kesalahan penyusunan kosa kata hingga kalimat, maupun pengutipan kalimat yang barangkali tidak mencantumkan sumbernya baik secara langsung maupun tidak mencantumkan sumbernya dalam daftar pustaka, izinkan

penulis menghaturkan permohonan maaf, dan dengan kerendahan hati akan segera saya perbaiki.

Oleh karena itu, kritik, saran maupun masukan dari pembaca sangat diharapkan, dan penulis sangat terbuka untuk itu supaya buku ini semakin sempurna dan lengkap ke depannya. Besar harapan penulis, di kemudian hari, buku referensi ini dapat bermanfaat bagi pembacanya, dan mem berikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Agustus 2019

Penulis



# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>v</b>
<b>BAB 1 PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA</b>	<b>1</b>
1. Pendahuluan	1
2. Pemahaman Kinerja Aparatur Sipil Negara	6
3. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara	14
4. Metode Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara	25
Rangkuman I	31
Latihan I	33
Petunjuk Jawaban Latihan I	34
Daftar Pustaka I	35
<b>BAB 2 SASARAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA</b>	<b>37</b>
1. Realitas Sasaran Kinerja Aparatur Sipil Negara	37
2. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara	53

3. Penilaian Dalam Sasaran Kerja Aparatur Sipil Negara	61
Rangkuman II	68
Latihan II	71
Petunjuk Jawaban Latihan II	74
Daftar Pustaka II	74
<b>BAB 3 PERENCANAAN KINERJA, KEPUASAN KINERJA, DAN EVALUASI KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA</b>	<b>77</b>
1. Perencanaan Kinerja Aparatur Sipil Negara	77
2. Kepuasan Kinerja Aparatur Sipil Negara	87
3. Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara	92
Rangkuman III	97
Latihan III	99
Petunjuk Jawaban Latihan III	102
Daftar Pustaka III	102
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>107</b>

# BAB 1

## PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

### 1. Pendahuluan

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang meng gantikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang diberlakukan sejak 1 Januari 2014, dan ketentuan tersebut diberlakukan kepada ASN. PP 46 Tahun 2011 bertujuan agar penilain melalui DP3 yang selama ini hanya bersifat kualitatif dan subyektif, menjadi penilaian target-target yang jelas dan terukur melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Tujuan peraturan baru tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun instansi, namun sampai saat ini belum berjalan sesuai harapan.

Terdapat beberapa masalah, salah satunya masih banyak pegawai yang belum mengerti mekanisme peraturan baru yang menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP), sehingga mereka belum bisa mengaplikasikan peraturan ini dengan baik. Sumber Daya Manusia (SDM) sektor publik atau dikenal ASN, adalah salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi, karena ASN dengan kinerja yang baik akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.



Tanpa adanya ASN dengan kinerja yang baik, maka akan sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen ASN merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, Manajemen ASN juga berkewajiban membangun perilaku kondusif pegawai untuk mendapatkan kinerja terbaik. Termasuk kepada Pemerintah Daerah juga diberikan kewenangan yang seluas-luasnya, disertai dengan pemberian hak dan kewajiban penyelenggara otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan Pemerintah Negara.

Dalam sistem kepegawaian nasional, ASN mempunyai posisi penting dalam penyelenggaraan Pemerintahan. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program selalu diarahkan untuk mencapai tujuannya. Salah satu faktor yang menjadi kriteria untuk mencapai kelancaran tujuan suatu organisasi atau instansi adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawainya. Organisasi merupakan suatu kesatuan kompleks yang berusaha mengalokasikan ASN secara penuh demi tercapainya suatu tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif.

Seiring dengan perkembangannya, semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang maksimal, tidak terkecuali organisasi pemerintah. Demikian halnya dengan aparat pemerintah sebagai abdi masyarakat dan abdi pemerintah, dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat karena hal tersebut sudah merupakan salah satu fungsi yang harus dijalankan oleh pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan seluruh proses pelaksanaan pembangunan dalam berbagai sektor kehidupan mulai dari tingkat pusat hingga tingkat daerah (Kadarisman, 2014). Dalam era globalisasi dan seiring dengan kemajuan zaman, sebagai suatu instansi pemerintah yang melayani masyarakat, instansi pemerintah juga dituntut mampu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan perkembangan yang terjadi, serta terus melakukan perubahan-perubahan.

Tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan dari kinerja dan keefektifan para pegawai dalam menjalankan tugas. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan para pegawainya mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif dan profesional. Semua

ini bertujuan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan sekaligus memiliki daya saing yang tinggi, sehingga nantinya menghasilkan kualitas pelayanan masyarakat yang sesuai dengan harapan masyarakat. Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan kedalam dua kelompok yaitu: sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya non manusia (*non-human resources*).

Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sedangkan sumber daya non manusia terdiri atas: sumber daya alam (*natural resources*), modal, mesin, teknologi, material dan lain-lain (Kadarisman, 2014). Kedua kategori sumber daya tersebut sama-sama pentingnya, akan tetapi ASN merupakan faktor dominan, karena satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, karsa, pengetahuan dan keterampilan, motivasi, karya dan prestasi.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Organisasi atau instansi perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi harus dioptimalkan demi tercapainya tujuan instansi tersebut.

Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Penilaian di sini dimaksudkan untuk mengetahui apakah unjuk kerja dari ASN sudah memenuhi standar kerja yang diharapkan atau belum. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dapat dikemukakan bahwa Sistem Penilaian Kinerja ASN adalah “Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi publik, dan ASN-nya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi publik pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku ASN dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi”.

Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering atasan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot, sehingga organisasi atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk instansi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Kadarisman (2016) menegaskan bahwa kinerja dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari siapa yang ada dan menjalankan organisasi tersebut, tidak lain adalah manusia itu sendiri.

Sebagai unsur organisasi, manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan organisasi. Potensi setiap individu yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada peran manusia di dalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan sumber kekuatan untuk menggerakkan roda aktivitas organisasi. ASN harus diarahkan dan dikoordinasikan untuk menghasilkan kontribusi terbaik bagi organisasi, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat terwujud.

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani.

Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus-menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugastugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat. Sistem penilaian kinerja pegawai yang selama ini dipakai masih menunjukkan beberapa kelemahan-kelemahan sehingga belum mampu mengukur secara tepat tentang kinerja pegawai. Seperti pada sistem penilaian DP3, Penilaian kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil selama ini menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan)

yang di dalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa.

Jika dicermati sebenarnya format DP3 tersebut masih akan memunculkan keraguan bahwa DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja ASN (Kadarisman, 2016). Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas dan imerpretable. Penilaian DP3 tersebut juga rentan dengan terjadinya bias subyektifitas. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan/dievaluasi bersama untuk mendapatkan *feedback* dari pegawai. Sementara itu sistem penilaian kinerja dengan menggunakan (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) (LAKIP) juga belum mampu mengukur kinerja pegawai secara tepat.

Beberapa permasalahan dalam penyusunan LAKIP, antara lain: a. Pelaksanaan manajemen kinerja yang masih berorientasi pada “*output*” daripada “*outcome*”; b. Kualitas perencanaan kinerja yang belum menggambarkan alur logika program dan kinerja yang logis; c. Penetapan kinerja baik kinerja utama maupun kinerja sasaran atau kinerja program yang belum berorientasi hasil (*outcome*). d. Belum optimalnya evaluasi kinerja internal yang dilakukan serta dibahas dalam LAKIP; e. Belum dimanfaatkannya LAKIP dalam penyusunan rencana dan pelaksanaan manajemen kinerja pada periode berikutnya.

Dari kelemahan-kelemahan yang terdapat pada sistem penilaian tersebut maka, Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan peraturan baru dalam penilaian kinerja pegawai yaitu PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang baik dalam hal membantu instansi pemerintah dalam mengukur kinerja pegawainya. Di bidang teknis masih terdapat kendala dalam melakukan pengawasan terhadap perusahaan apakah telah memberikan perlindungan terhadap pekerjaanya.

Selain itu masih kurangnya pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis untuk menunjang *skill* pegawai membuat suatu pekerjaan menjadi terhambat karena kurangnya pengetahuan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karenanya, dalam situasi seperti ini,

pimpinan perlu melakukan penilaian kinerja untuk meninjau kembali sejauh mana keefektifan kinerja pegawai dan mengevaluasi kekurangan-kekurangan yang terdapat di dalamnya sehingga dapat diambil tindakan secepatnya untuk mengatasi masalah tersebut.

## 2. Pemahaman Kinerja Aparatur Sipil Negara

Dalam bahasan ini adalah berangkat dari pokok masalahnya yaitu bagaimana pemahaman tentang kinerja Aparatur Sipil Negara? Untuk menjawab pokok permasalahan tersebut, dikemukakan hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) yang tentu uraian ini juga berlaku secara nasional bagi ASN. Berdasarkan hasil observasi di lapang penelitian, hasil wawancara dengan para Informan, dan hasil *Focus Group Discussion*, serta triangulasi (Kadarisman, 2010) menunjukkan bahwa secara umum kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang ASN atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi publik. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi ASN sesuai dengan kemam puan yang dimilikinya.

Ahli Manajemen Kinerja (Wirawan dalam Abdullah, 2014: 199) menegaskan bahwa “Manajemen kinerja merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kinerja individu pegawai, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara manajer dan pegawai.” Sedang Armstrong (dalam Abdullah, 2014: 199), mengemukakan bahwa “*Per formance management is a process which is designed to improve organizational, team and individual performance and which is owned by line manager.*” Berdasarkan definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan jika manajemen kinerja adalah proses yang dibentuk untuk meningkatkan kinerja baik secara organisasi, tim, maupun individu antara pimpinan dan pegawai.

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Abdullah, 2014: 3), kinerja merupakan, “Hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.” Selain itu, menurut Wibowo (dalam Abdullah, 2014: 3), “Kinerja berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau

prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.”

Hal senada juga dikemukakan oleh Rivai dan sagala (dalam Priansa, 2014: 269) bahwa “Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.” Menurut Milkovich dan Boudreau (dalam Priansa, 2014: 270), “Kinerja adalah tingkat pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.” Berdasarkan definisi-definisi yang dipaparkan tersebut, maka dapat ditegaskan bahwa kinerja adalah suatu tindakan perilaku nyata yang diimplemen tasikan melalui proses saat pekerjaan itu dilakukan, sehingga menampilkan prestasi kerja sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki dan dengan standar yang telah ditentukan.

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengu kurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Mondy, *et al* (dalam Priansa, 2014: 271), pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi: a. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. b. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) berhu bungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. c. Kemandirian (*Dependability*) berkenaan dengan pertimbangan derajat, kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisasi bantuan orang lain.

Berikut d. Inisiatif (*Initiative*) berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab. e. Adaptabilitas (*Adaptibi lity*) berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, memertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi. f. Kerjasama (*Cooperation*) berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan orang lain. *Assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati. Dengan demikian, kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun yang menjadi sasaran-sasaran evaluasi kinerja pegawai menurut Kadarisman (2016) sebagai berikut. Pertama, membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja aparatur maupun kinerja organisasi. Yang kedua, membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para aparatur melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat. Ketika menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok, sehingga untuk periode yang selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh ASN, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja ASN.

Selanjutnya keempat menentukan potensi ASN yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara ASN dan pemimpinnya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi (*merit system*) lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*). Kinerja ASN dapat diukur dengan 2 unsur yaitu (Kadarisman, 2016) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP). Unsur-unsur SKP merupakan bagian dari formulir SKP yang akan merupakan bagian dari penyusunan SKP. Pengukuran Kinerja dari unsur SKP meliputi aspek-aspek sebagai berikut: a. Kegiatan Tugas Jabatan; b. Angka kredit; 3. Target; dan 4. Waktu.

Unsur Perilaku Pegawai meliputi: a. Orientasi Pelayanan; b. Integritas; c. Komitmen; d. Disiplin; e. Kerjasama; dan f. Kepemimpinan. Definisi kinerja secara umum, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi (Kadarisman, 2016). Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3)

kemampuan kerja. Pengertian kinerja (Prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Kadarisman, 2016). Lebih lanjut lagi, Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Dengan demikian, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja ASN adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai ASN per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja atau prestasi sebenarnya pengalih bahasaan dari bahasa Inggris "*performance*".

Dengan demikian, *performance* merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja tersebut dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sehingga kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Ahli lain (Samsudin, 2012) menyebutkan bahwa: "Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi". Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (2016)



merumuskan kinerja adalah (Priansa, 2014: 271) gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari beberapa definisi yang diangkat dari pendapat dan pandangan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat mengambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja ASN adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi. Perlu adanya indikator kinerja ASN, yang digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka mewujudkan tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) menegaskan bahwa terdapat lima indikator yang umum digunakan yaitu: pertama, indikator kinerja *input*. Indikator kinerja *input* adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, ASN informasi, serta kebijakan. Ke dua, indikator kinerja *output*, indikator kinerja *output* merupakan sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik maupun nonfisik.

Ketiga, indikator kinerja *outcome*. Indikator kinerja *outcome* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsi penyelenggaraan kegiatan pada jangka waktu menengah. Keempat, Indikator kinerja manfaat. Indikator kinerja manfaat yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Kelima adalah indikator kinerja dampak. Indikator kinerja dampak merupakan pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal dan sumber daya non manusia yang mendukung, maka suatu organisasi dapat memberikan hasil kerja yang baik sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan juga ikut mendukung pencapaian tujuan organisasi (Kadarisman, 2017). Pencapaian tujuan organisasi pada intinya adalah bagaimana merealisasikan program-program kerja organisasi dalam bentuk kinerja atau pelaksanaan tugas dari tugas-tugas rutin, umum dan pembangunan.

Kemampuan berprestasi memberikan pernyataan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Kemampuan itu hanya dapat dimiliki bilamana pegawai mempunyai pendidikan yang tinggi, pengalaman yang cukup tinggi, mental yang baik, dan moral yang baik pula. Akan tetapi, jika kesanggupan dalam memangku jabatan tidak ada, walaupun tempat kerjanya sudah tepat, maka, hal itu tidak akan menghasilkan atau mencapai kinerja yang baik atau tidak terwujudnya manajemen yang produktif. Dalam administrasi negara yang sehat, penempatan orang-orangnya dilakukan menurut prinsip-prinsip *the right man is the right place* atau penempatan orang-orang yang tepat di tempat pekerjaan yang baik pula (Kadarisman, 2017).

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Kadarisman (2016) mengemukakan bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia lansungannya. Sedang Iqbal (dalam Fryer *et al.* 2015) menyatakan: “*performance management is action, based on performance measures and reporting, which results in improvements in behaviour, motivation and processes and promotes innovation*”.

Manajemen kinerja adalah tindakan, berdasarkan pada ukuran kinerja dan pelaporan, yang menghasilkan peningkatan perilaku, motivasi dan proses dan menghasilkan inovasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi ASN. Dalam manajemen kinerja, kemampuan ASN sebagai kontributor individu dan bagian dari

kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara pimpinan dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi.

Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh ASN. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan ASN dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu.

Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi ASN. Adapun fungsi manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apa yang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negatif bagi aktifitas organisasi pada saat ini dan yang akan datang.

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi agar berfungsi dan berperannya manajemen kinerja dengan baik, yaitu: Pihak manajemen organisasi harus mengedepankan konsep komunikasi yang bersifat multi komunikasi. Multi komunikasi artinya pihak manajemen organisasi tidak menutup diri dengan berbagai informasi yang masuk dan mengkomunikasikan berbagai informasi tersebut namun tetap mengedepankan konsep *filter information*.

Perolehan berbagai informasi yang diterima dari proses *filter information* dijadikan sebagai bahan kajian pada forum berbagai pertemuan dalam pengembangan manajemen kinerja terhadap pencapaian hasil kerja dan sebagainya. Pihak manajemen suatu organisasi menerapkan sistem standar prosedur yang bersertifikasi dan diakui oleh lembaga yang berkompeten dalam bidangnya.

Pihak manajemen organisasi menyediakan anggaran khusus untuk pengembangan manajemen kinerja yang diharapkan.

Pembuatan *time schedule* kerja yang realistis dan layak. Pembuatan *time schedule* kerja bertujuan agar tercapainya pekerjaan sesuai yang ditargetkan, manfaat dari *time sche dule* kerja ini yaitu pihak organisasi dapat menjadikan *time schedule* kerja sebagai salah satu acuan dalam melihat prestasi kerja pegawai, para pegawai dapat bekerja secara lebih fokus dan bisa mengantisipasi berbagai permasalahan yang akan timbul bahkan mereka bisa melaksanakan serta menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Konsep *the right man and the right place* atau menempatkan seseorang ASN sesuai dengan tempatnya adalah salah satu kunci utama dalam menerapkan manajemen kinerja yang jauh dari konflik. Karena salah satu faktor munculnya konflik adalah menempatkan seorang pegawai pada posisi yang tidak sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimiliki, sehingga membuat pegawai tersebut bekerja dengan motivasi yang rendah, dan ini lebih jauh mampu mempengaruhi pada menurunnya kualitas kinerja yang akan diperoleh.

Bakat dan keahlian merupakan dua sisi mata uang yang saling berkaitan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh. Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu pegawai dalam organisasi menurut Murti (dalam Mangkunegara, 2011) adalah faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan sebagai berikut berikut. Faktor individu secara psikologis, individu yang normal adalah individu pegawai yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah).

Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untu mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor lingkungan organisasi faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang

jasas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

### 3. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Uraian ini adalah berangkat dari pokok masalahnya, yaitu bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara selama ini? Untuk menjawab hal tersebut, berikut dikemukakan hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) bahwa penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dengan membandingkan dengan standard baku penampilan.

Menurut Nelly (2013), definisi penilaian kinerja adalah *“Performance measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action.”* *“A performance measure can be defined as a metric used to quantify the efficiency and/or effectiveness of action.”* *“A performance measurement system can be defined as the set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions.”* Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses mengukur efisiensi dan efektifitas tindakan. Tolak ukur kinerja dapat didefinisikan sebagai metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan/atau efektifitas tindakan. Sebuah sistem pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai seperangkat metrik yang digunakan untuk mengukur baik efisiensi dan efektifitas tindakan.

Selanjutnya Mangkunegara, (2011) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Dengan demikian dijelaskan bahwa istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*) (Dunn, 2003: 608). Evaluasi kinerja ASN sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi publik dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan (Dunn, 2003:608). Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan yang pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which: a. Program inputs are used to maximise outputs (efficiency); b. Program outcomes achieve stated objectives (effective ness); c. Program objectives match policies and community needs (appropriateness)*. (Commonwealth of Australia Department of Finance, 1989: Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistimatis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Danim (2000: 4) mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah: “Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu: a. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi. b. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus-menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen. c. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai”.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diperoleh gambaran, bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya (Kadarisman, 2014).

Evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metode-metode analisis kebijakan lainnya yaitu: a. Fokus nilai. Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program. b. Interdependensi Fakta-Nilai. Tuntutan evaluasi tergantung baik “fakta” maupun “nilai”. c. Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan advokat, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan. d. Dualitas nilai. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus caranya (Dunn, 2003: 608-609).

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter. Pertama, yaitu fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan. Ke dua, yaitu interdependensi fakta-nilai, karena untuk menentukan nilai dari suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dari bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat memecahkan masalah tertentu.

Ketiga, yaitu orientasi masa kini dan masa lampau, karena tuntutan evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan tersebut. Keempat, yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada maupun nilai yang diperlukan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain. Dari hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) menegaskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pengertian penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja ASN adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja ASN. Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dan juga Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan ASN dan kinerja organisasi (Kadarisman, 2014). Di samping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.

Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari ASN. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, Penilaian prestasi kerja ASN dilakukan berdasarkan prinsip: objektif; terukur; akuntabel; partisipatif; dan transparan. Penilaian prestasi kerja ASN terdiri atas unsur: SKP; dan perilaku kerja. Tata Cara Penilaian Kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur yaitu SKP dan perilaku kerja dengan Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

Sasaran Kerja Pegawai (SKP); Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang ASN. Rencana dan target kerja tersebut disusun setiap awal tahun oleh pegawai, dan harus disetujui oleh atasan langsung/pejabat penilainya. Sanksi bagi pegawai yang tidak menyusun SKP diatur dalam PP No. 53 Tahun 2011 tentang Hukuman Disiplin Pegawai. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi.

Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada



akhir tahun. Aspek kuantitas menurut Kadarisman (2016) bahwa *quantity* (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka. Atau *quantity of work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Selanjutnya aspek kualitas menurut Kadarisman (2016) bahwa *quality* (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka". Jadi, *quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

Ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Aspek waktu, yaitu ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dalam hal ini di antaranya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.

Berbicara soal ketepatan waktu, maka hal ini terkait dengan efisiensi waktu. Menurut Kusumastuti (2015), efisiensi adalah tingkat kehematan dalam menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Efisiensi terbagi menjadi dua, yaitu efisiensi waktu dan efisiensi biaya. Efisiensi waktu adalah tingkat

kehematan dalam hal waktu saat pelaksanaan hingga kapan proyek itu selesai. Sedangkan efisiensi biaya adalah tingkat kehematan dan pengorbanan ekonomi yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aspek biaya di sini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber dana organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

Di dalam melaksanakan tugasnya para ASN diharapkan untuk dapat memberdayakan/menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan guna membantu penyelesaian tugas baik dari segi waktu maupun hasil kerja. Efisiensi adalah tingkat pengendalian biaya atau pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku Kerja Selain dengan SKP, prestasi kerja pegawai juga diukur dengan indikator perilaku kerja.

Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan. Definisi operasional dari indikator-indikator tersebut adalah sebagai mana dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No. 46 Tahun 2011. Orientasi pelayanan yang dimaksud dengan “Orientasi pelayanan” adalah sikap dan perilaku kerja ASN dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

Integritas didefinisikan sebagai kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi (Kadarisman, 2014). Integritas adalah adalah konsistensi dan keteguhan yang tidak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan definisi lain dari integritas adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. ‘Integritas berarti kita melakukan apa yang kita lakukan karena hal tersebut benar dan bukan karena sedang digandrungi orang atau sesuai dengan tata krama.

Gaya hidup, yang tidak tunduk kepada godaan yang memikat dari sikap moral yang mudah, akan selalu menang. Komitmen merupakan

kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan ASN untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/ atau golongan. Stephen Jaros (dalam Meyer dan Herscovitch, 2011) mendefinisikan bahwa: *Commitment is "a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets". Employees are theorized to experience this force in the form of three bases, or mindsets: affective, normative, and continuance, which reflect emotionalities, perceived obligation, and perceived sunk costs in relation to a target, respectively.* Komitmen adalah "kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target".

Karyawan berteori mengalami gaya ini dalam bentuk tiga basis, atau pola pikir: afektif, normatif, dan keberlangsungan, yang mencerminkan ikatan emosional, kewajiban, dirasakan dan biaya hangus dalam kaitannya dengan target masing-masing. Berdasarkan hasil observasi di lapang penelitian, hasil wawancara dengan para Informan, dan hasil *Focus Group Discussion*, serta triangulasi (Kadarisman, 2010) menunjukkan bahwa untuk keberhasilan kerja ASN, dibutuhkan di antaranya adalah komitmen terhadap organisasi yaitu sebuah ikatan psikologis antara individu ASN dengan organisasi di tempat ASN bekerja. Dijelaskan bahwa dalam komitmen organisasi terdapat dua variabel yang berbeda yaitu variabel komitmen dan variabel organisasi. Komitmen di sini adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu; kontrak. Sedangkan, janji adalah perkataan yang menyatakan kesediaan dan kesanggupan untuk berbuat.

Jadi komitmen berarti memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan janji. Biasanya istilah komitmen digunakan untuk hal-hal penting. Jadi, komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu ASN dan keterlibatannya sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan organisasi kerja. Komitmen merupakan suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. Pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi. Hal ini didukung pendapat Kurniawan (2013), bahwa bentuk komitmen karyawan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa

hal sebagai berikut. a. Komitmen dalam menca pai visi, misi, dan tujuan organisasi. b. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi. c. Komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya manusia bersangkutan dan mutu produk.

Berikut d. Komitmen dalam mengembangkan keber samaan tim kerja secara efektif dan efisien. e. Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional. Disiplin adalah kesanggupan ASN untuk menaati kewa jiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedi nasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin (kadarisman, 2016).

Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan aturan instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju kepada rasa tanggung jawab dan kewajiban bagi ASN untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan organisasi ditempat karyawan itu bekerja (Harlie 2010). Tujuan disiplin yaitu menyiapkan suatu suasana di mana disiplin itu sendiri dapat dikembangkan, serta mengambil tindakan yang tegas terhadap kelompok kecil yang tidak mau mentaati dan mematuhi peraturan-peraturan disiplin (Suprayitni, dalam Handayani, 2016). Kerjasama diartikan sebagai kemauan dan kemampuan ASN untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Kerjasama adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Kerjasama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Telah banyak riset membuktikan bahwa kerjasama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektifitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan. *Teamwork is an important factor for smooth functioning of an organization. Most of the organizational activities become complex due to advancement in technology therefore teamwork is a major focus of many organizati ons. One research study concluded that team work is necessary for all types of organization including non-profit organizations* (Bailey (1999) (dalam Manzoor et al., 2011).

Kadarisman, (2016) menegaskan bahwa *teamwork* merupakan faktor penting untuk kelancaran fungsi organisasi. Sebagian besar kegiatan organisasi menjadi kompleks karena kemajuan teknologi, dan kerjasama tim adalah fokus utama dari banyak organisasi. Dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa kerja sama tim diperlukan untuk semua jenis organisasi termasuk organisasi non-profit. Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerjasama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja.

Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerjasama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu ASN yang tergabung dalam kerja tim. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi.

Individu ASN dikatakan bekerja sama, jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam mencapai tujuan bersama, kerjasama memberikan manfaat yang besar bagi kerja tim. Biasanya organisasi berbasis kerja tim memiliki struktur yang ramping. Oleh sebab itu, organisasi akan bisa merespons dengan cepat dan efektif lingkungan yang cepat berubah. Kepemimpinan berikutnya, aspek “kepemimpinan” yang diperuntukkan bagi pejabat struktural didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan ASN untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Kadarisman (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.

Menurut Kartono, (2011:38) pengertian kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang

didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Jadi, kepemimpinan merupakan bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

*Leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat penguasaan satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin. Di dalam suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin yang baik yang dapat mengarahkan bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja kepada bawahannya (Dewi: 2012).

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian SKP membandingkan antara kinerja yang dicapai dan target yang ditentukan sedangkan penilaian Perilaku Kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap ASN sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Ada pun sistematika dari penilaian kinerja ASN dijelaskan dalam 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 (Kadarisman, 2016).

Penilaian prestasi kerja ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011 dilaksanakan oleh pejabat penilai yaitu Pejabat pembina kepegawaian sebagai pejabat penilai dan/atau atasan pejabat penilai yang tertinggi dilingkungan unit kerja masing-masing. Nilai prestasi kerja ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut: 91 – ke atas: sangat baik; 76 – 90: baik; 61 – 75: cukup; 51 – 60: kurang; 50 ke bawah: buruk. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai Tujuan penilaian kinerja adalah untuk

memerbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja ASN organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (dalam Mangkunegara, 2011) adalah meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah. Sedangkan menurut Mahmudi (2015) dalam manajemen kinerja sektor publik menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Menyediakan sarana pembelajaran ASN.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. Memerbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya

berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka, pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja mana jerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

#### **4. Metode Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara**

Uraian dalam bahasan ini diawali dengan hadirnya pokok masalah dalam penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) yaitu bagaimana metode penilaian kinerja bagi Aparatur Sipil Negara selama ini? Dari hasil observasi di lapangan penelitian, hasil wawancara dengan para Informan, dan hasil *Focus Group Discussion* (FGD), serta triangulasi (Kadarisman, 2010) yang didukung secara teoritis oleh Kadarisman (2017) menunjukkan bahwa terdapat beberapa metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja pegawai antara lain 1) Metode skala peringkat grafis, yaitu skala yang menuliskan sejumlah ciri dan jangkauan nilai kinerja untuk setiap ciri. ASN kemudian dinilai dengan mengidentifikasi nilai yang paling sesuai dengan tingkatan kerjanya untuk setiap ciri.

Berikut 2) Metode peringkat alternasi yaitu memberikan peringkat kepada ASN dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri tertentu, dengan memilih yang terbaik, lalu yang terburuk, sampai semua telah diberi peringkat; 3) Metode perbandingan berpasangan yaitu melakukan pemeringkatan karyawan dengan membuat diagram dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menentukan karyawan mana yang lebih baik pada setiap pasangan; 4)



Metode distribusi kekuatan sama dengan menilai pada sebuah kurva, persen tase dugaan dari yang dinilai ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.

Selanjutnya 5) Metode kejadian kritis yaitu menyimpan catatan tentang contoh bagus yang tidak umum atau contoh yang tidak disukai atas perilaku ASN yang berhubungan dengan pekerjaan dan meninjau catatan itu dengan ASN pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. 6) Metode Skala Peringkat Standar Perilaku, yaitu metode penilaian yang bertujuan menggabungkan keuntungan naratif, kejadian kritis, dan skala terukur dengan membuat skala terukur yang berdasarkan pada contoh-contoh naratif khusus mengenai prestasi yang baik dan buruk (Kadarisman, 2017).

Dijelaskan bahwa terdapat keunggulan dalam manaje men kinerja ASN, yaitu penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Di dalamnya terdapat dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini karena pada dasarnya manajemen kinerja ASN merupakan proses komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawah an dengan tujuan untuk memerjelas dan menyepakati hal-hal (Kadarisman, 2016): 1) fungsi pokok pekerjaan bawahan: a) bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi; b) pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan; c) bagaimana bawahan dapat bekerja sama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan; d) bagaimana mengukur efektifitas kinerja pelaksanaan pekerjaan bawahan; e) berbagai hambatan efektifitas dan alternatif cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.

Kadarisman, (2016) menjelaskan bahwa manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi pihak atasan, bawahan dan organisasi. Bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul. Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog memberikan umpan balik

untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu manajemen kinerja juga memberdayakan bawahan karena ia tidak perlu sedikit-sedikit mohon petunjuk kepada atasan karena telah diberikan arahan yang jelas sejak awal. Bagi organisasi, manajemen kinerja memungkinkan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing bawahan. Selain itu, manajemen kinerja mampu untuk memberikan argumenta si yang relatif kuat untuk setiap keputusan yang menyangkut ASN. Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi.

Secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah: 1) penyesuaian-penyesuaian kompensasi; 2) perbaikan kinerja; 3) kebutuhan latihan dan pengembangan; 4) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja; 5) untuk kepentingan penelitian pegawai; 6) membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai (Kadarisman, 2016). Berdasarkan uraian tersebut, maka dengan semakin kritisnya masyarakat dan berbarengan dengan menggelindingnya era reformasi sekarang ini, kinerja ASN sedang dan akan terus menjadi sorotan masyarakat, mereka akan dengan cepat dan mudah merespon segala sesuatu yang dilakukannya.

ASN tidak bisa lagi bertindak dan bersikap sekehendaknya tanpa memperhatikan kepentingan masyarakat, sehingga mereka akan terus dituntut untuk meningkatkan pelayanannya baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, bahwa sudah tidak bisa dipungkiri lagi dalam organisasi pemerintah terdapat perbedaan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang cukup mencolok yang dimiliki ASN, dibandingkan dengan ASN pada organisasi swasta.

Oleh karena itu, maka merupakan suatu hal yang *urgen* bagi pemerintah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan ASN-nya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan ASN yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta. Salah satu usaha yang bisa dilakukan untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat

kemampuan, kete rampilan dan pengetahuan ASN, serta untuk memperoleh aparat yang memiliki tingkat kompetitif yang tinggi, ialah dengan melakukan penilaian atas semua perilaku dan ke giatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari.

Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja ASN tanggal 1 Desember 2011, merupakan penyempurnaan dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ASN yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan ASN dan PP tersebut berlaku awal Januari 2014. Penyempurnaan yang dilakukan dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas dari berbagai kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada sekaligus untuk menghindari berbagai ancaman dan untuk meminimalisasi bahkan mengeliminir berbagai kelemahan yang dimiliki.

Kadarisman (2016) menjelaskan bahwa melalui sistem penilaian yang sempurna, diharapkan apa yang menjadi tujuan dari penilaian itu sendiri bisa tercapai secara efektif, sehingga bisa dihasilkan ASN yang sempurna dan seimbang lahir maupun bathinnya, yang ditandai dengan adanya tingkat kompetensi yang tinggi dan perilaku yang mencerminkan seorang Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat. Adanya perilaku yang baik dan tingkat kompetensi yang tinggi pada masing-masing individu, secara langsung juga akan meningkatkan kompetensi organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut mengabdikan.

Berdasarkan hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) menegaskan bahwa untuk mewujudkan akuntabilitas publik atau akuntabilitas kinerja instansi pemerintah agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan dan dicita-citakan bersama, harus disertai dengan upaya mewujudkan akuntabilitas perilaku/tingkah laku baik personal (*behavior*) dan wajib dilakukan oleh setiap entitas (institusi/organisasi) terhadap personalnya. Penilaian prestasi kerja ASN dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Adapun unsur yang dinilai sebagai prestasi kerja adalah sasaran kerja pegawai (SKP), yang berisi rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN, dan perilaku kerja atau tingkah laku, sikap/tindakan yang dilakukan ASN.

PP ini mensyaratkan setiap ASN wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP itu memuat kegiatan tugas jabatan

dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Prestasi kerja ASN terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60 % (enam puluh persen) dan perilaku kerja sebesar 40 % (empat puluh persen). Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN. Sedang perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Lebih jauh tentang SKP, penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. SKP wajib disusun dan disetujui bersama antara atasan langsung dengan ASN yang bersangkutan, ditetapkan setiap tahun pada Bulan Januari sebagai kontrak prestasi kerja, selanjutnya pada akhir tahun SKP digunakan sebagai standar/ukuran penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja ini bersifat obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Dengan demikian, penilaian kinerja ASN merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung atau pun dengan bantuan lembaga-lembaga penyalia untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja ASN dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari ASN.

Tujuan ASN dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa (UU No. 5 Tahun 2014 Pasal 10). Dalam undang-undang tersebut juga dijelaskan bahwa ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Jadi, tujuan dari penilaian kinerja ASN ini adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Dijelaskan bahwa selain itu digunakan juga sistem merit dalam Manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Dengan demikian, diharapkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan murni atas apa yang telah dicapai oleh pegawai tersebut bukan atas unsur adanya korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam penilaian kinerja yang ditunjuk sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan dan menyelenggarakan manajemen ASN secara nasional adalah Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan lembaga pemerintah yang berada di luar dari kementerian.

BKN menyelenggarakan penilaian kinerja pegawai secara nasional. Penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN. Penilaian kinerja ASN terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Penilaian kinerja ASN dilaksanakan oleh ASN yang berada di bawah kewenangan Pejabat yang berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing yang didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari ASN. Penilaian atas SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja.

Penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian Kinerja ASN merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan perbandingan 60% dan 40% (Kadarisman, 2016). Jadi, SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN. Oleh karena itu, diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat diandalkan, dan dapat dijadikan dasar untuk penilaian kinerja dan pengembangan prestasi ASN sesuai tujuan organisasi.

Dengan demikian, setiap ASN dapat menilai seberapa jauh kinerjanya telah menghasilkan prestasi yang diharapkan sesuai tujuan organisasi. Dalam penilaian kinerja individu ASN selain memperhatikan tugas pokok dan fungsi, juga melakukan penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada individu ASN yang bersangkutan. Instrumen penilaian kinerja individu ASN meliputi penilaian kinerja berdasarkan pada Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan.

## Rangkuman I

Kinerja ASN adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai ASN per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja atau prestasi sebenarnya pengalih bahasaan dari bahasa Inggris “*performance*”. Dengan demikian, *performance* merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja tersebut dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil, atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sehingga kinerja ASN adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Perlu adanya indikator kinerja ASN yang digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjuk kan kemajuan dalam rangka mewujudkan tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan. Terdapat lima indikator yang umum digunakan yaitu: pertama, indikator kinerja *input*. Indikator kinerja *input* adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, ASN informasi, serta kebijakan. Ke dua, indikator kinerja *output*, indikator kinerja *output* merupakan sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik maupun nonfisik. Ke tiga, indikator kinerja *outcome*.

Indikator kinerja *outcome* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya penyelenggaraan kegiatan pada jangka waktu menengah. Ke empat, Indikator kinerja manfaat. Indikator kinerja manfaat yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Ke lima adalah indikator kinerja dampak, merupakan pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan. Terdapat faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu pegawai dalam organisasi sebagai berikut.

Faktor individu secara psikologis, individu yang normal adalah individu pegawai yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi

psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani ah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsen trasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untu mampu mengelola dan menda yagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor lingkungan organisasi faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Untuk mewujudkan akuntabilitas publik atau akuntabi litas kinerja instansi pemerintah agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan bersama, harus disertai dengan upaya mewujudkan akuntabilitas perilaku baik personal (*behave or*) dan wajib dilakukan oleh setiap entitas (institusi/ orga nisasi) terhadap personalnya. Penilaian prestasi kerja ASN dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Ada pun unsur yang dinilai sebagai prestasi kerja adalah sasaran kerja pegawai (SKP), yang berisi rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN, dan perilaku kerja atau tingkah laku, sikap/ tindakan yang dilakukan ASN. PP ini mensyaratkan setiap ASN wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

Prestasi kerja ASN terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60 % (enam puluh persen) dan perilaku kerja sebesar 40 % (empat puluh persen). Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam SKP, penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. SKP wajib disusun dan disetujui bersama antara atasan

langsung dengan ASN yang bersangkutan, ditetapkan setiap tahun pada Bulan Januari sebagai kontrak prestasi kerja, selanjutnya pada akhir tahun SKP digunakan sebagai standar/ukuran penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja ini bersifat obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Dengan demikian, penilaian kinerja ASN merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung atau pun dengan bantuan lembaga-lembaga penyalia untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja ASN dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari ASN.

## Latihan I

- 1) Kinerja ASN adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai ASN per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Atau kinerja ASN adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Jelaskan!
- 2) Perlu adanya indikator kinerja ASN yang digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka mewujudkan tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan. Terdapat lima indikator yang umum digunakan yaitu: indikator kinerja *input*; indikator kinerja *output*; indikator kinerja *outcome*; indikator kinerja manfaat; dan indikator kinerja dampak. Jelaskan!
- 3) Terdapat faktor-faktor penentu dalam pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu ASN dalam organisasi, di antaranya adalah faktor individu secara psikologis, individu yang normal adalah individu pegawai yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Berikut faktor lingkungan organisasi faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Jelaskan!
- 4) Untuk mewujudkan akuntabilitas publik atau akuntabilitas kinerja instansi pemerintah agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan



bersama, harus disertai dengan upaya mewujudkan akuntabilitas perilaku baik personal (*behavior*) dan wajib dilakukan oleh setiap entitas (institusi/organisasi) terhadap personalnya. Sehingga penilaian prestasi kerja ASN dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Jelaskan!

- 5) Ada pun unsur yang dinilai sebagai prestasi kerja adalah sasaran kerja pegawai (SKP), yang berisi rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN, dan perilaku kerja atau tingkah laku, sikap/tindakan yang dilakukan ASN yang mensyaratkan setiap ASN wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP itu memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Jelaskan!
- 6) Prestasi kerja ASN terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja sebesar 40% (empat puluh persen). Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Jelaskan!
- 7) Dalam SKP, penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. SKP wajib disusun dan disetujui bersama antara atasan langsung dengan ASN yang bersangkutan, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari sebagai kontrak prestasi kerja, selanjutnya pada akhir tahun SKP digunakan sebagai standar/ukuran penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja ini bersifat obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Jelaskan!

## **Petunjuk Jawaban Latihan I**

Untuk memudahkan menjawab latihan I tersebut, Pembaca harus benar-benar memahami terlebih dahulu Bab I tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara.

## Daftar Pustaka I

- Abdullah, M., 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Amstrong & Stephen Taylor, 2014. *Human Resurces Prac tice* (13th ed), British Library Catalogu ing-in-publication Data.
- Armstrong, M. & Baron, A., 2010. *Managing performan ce: performance management in action*, Lon don: CIPD.
- Agus, D., 2011. *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: Raja wali.
- Abdulah, Aswaja, 2014. *Manajemen Kinerja Karyawan*, Jogyakarta: Persindo.
- Bacal, R., 20010. *Evaluasi Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia.
- Del Po, Amy, 2015. *The Performance Appraisal Hand book*, Berkeley: Nolo.
- Dwiyanto, Agus, 2016. *Reformasi Birokrasi Publik di In donesia*, Yogyakarta: UGM Press.
- Davis, Keith & Newstrom W John, 2009. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*, Alih bahasa: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Dunn, William N., 2003. *Pengantar Analisis Kebi jak an Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Uni versity Press.
- Dessler, Gary, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Edisi 13, Ahli bahasa: Eli Tanya, Jakar ta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Fahmi, Irham, 2010. *Manajemen Kinerja*, Bandung: Alfabet.
- Handoko, T., Hani, 2012. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BP FE.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, Muh, 2014. *Manajemen Aparatur Sipil Negara*, Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Kadarisman, Muh. 2017. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kadarisman, Muh, 2016. *Sistem Penilaian Kinerja Apa ratur Sipil Negara*. (Laporan Hasil Pene litian).

- Kadarisman, Muh, 2010. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, AA., Anwar Prabu, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Salemba Empat, Edisi Pertama.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Penjelasan Pasal 15 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary, 2016. *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011. *Manajemen ASN dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A.T., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Sunyoto, Danang, 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Suwatno, Priansa, Donni, 2011. *Manajemen ASN Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, CV Torang.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Zulkifli Noor, R. Zulki, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish.

# BAB 2

## SASARAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

### 1. Realitas Sasaran Kinerja Aparatur Sipil Negara

Bahasan ini adalah berangkat dari pokok masalahnya, yaitu bagaimana realitas pelaksanaan sasaran kinerja Aparatur Sipil Negara selama ini? Untuk menjawab hal tersebut, berikut dikemukakan hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) baik dalam wawancara dengan para Informan, hasil observasi, FGD dan triangulasi (Kadarisman, 2010) menjelaskan bahwa Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai, yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai. Oleh karena itu, maka diperlukan adanya target capaian. Target di sini adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Capaian SKP tersebut merupakan hasil akhir kegiatan yang diperoleh seorang ASN.

Diperlukan adanya rencana kerja tahunan baik di tingkat organisasi, rencana kerja unit, dan rencana kerja pegawai. Rencana 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. Lebih lanjut dijelaskan bahwa

untuk menentukan tingkat keberhasilan maupun ketidaktercapaian hasil kinerja pegawai, maka diperlukan Pejabat Penilai, Atasan Pejabat Penilai, maupun Pejabat Pembina Kepegawaian. Pejabat penilai di sini adalah atasan langsung ASN yang dinilai dengan ketentuan paling rendah pejabat Administrasi atau pejabat lain yang ditentukan.

Ada pun Atasan Pejabat Penilai adalah atasan langsung dari Pejabat Penilai, dan Pejabat Pembina Kepegawaian adalah pejabat pembina kepegawaian sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dalam rangka optimalisasi pencapaian kinerja ASN tersebut, maka dibutuhkan ASN yang berkualitas, sehingga kualitas ASN merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi.

Dengan demikian, diperlukan ASN yang mempunyai kompetensi tinggi, karena keahlian atau kompetensi tersebut dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja ASN. Selama ini pada umumnya di instansi pemerintahan belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Di sisi yang sama, untuk penilaian kinerja ASN selama ini menggunakan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang di dalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa (Kadarisman, 2016). Penilaian pelaksanaan pekerjaan ASN merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan ASN ini dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih dikenal dengan DP3 ASN dan selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. Pada kenyataannya, DP3 ASN yang notabene adalah daftar penilaian yang dalam penilaiannya menggunakan asas tertutup sering dipertanyakan objektivitasnya, karena penilaiannya yang bersifat rahasia dan si penilai mempunyai otoritas yang mutlak dalam menilai kinerja seseorang.

Dengan penilaian yang bersifat rahasia tersebut, mungkin saja pegawai yang dinilai kurang puas terhadap hasil penilaian karena tidak

adanya indikator yang digunakan secara jelas. Untuk kondisi saat ini, ada banyak hal yang membuat DP3 tidak sesuai untuk dilaksanakan dalam menilai kinerja ASN. Salah satunya adalah DP3 cenderung menilai kinerja ASN hanya dari sudut pandang si penilai bukan atas dasar prestasi kerja (Mamat, 2012: 73). Dijelaskan bahwa di dalam melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode DP3 ini, kadang-kadang terjadi penyimpangan yang biasanya dilakukan oleh penilai.

Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas. Penilaian DP3 tersebut juga rentan dengan terjadinya bias subyektif. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan/ dievaluasi bersama untuk mendapatkan *feedback* dari pegawai. Idealnya sebagai Abdi Negara, seorang ASN harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan.

Kadarisman (2016) menegaskan bahwa ASN sebagai abdi masyarakat, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang ASN harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat. Apa yang disaksikan pada birokrasi hari ini adalah bukannya manajemen kinerja ASN yang merupakan instrumen untuk mendapatkan hasil-hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan para individu dengan mengelola kinerja sesuai dengan tujuan, sasaran dan standar yang telah disepakati bersama akan tetapi menaje men pertemanan seringkali melanggar atarun-aturan, kese pakatan dan komitmen sehingga apa yang direncanakan adalah merencanakan kegagalan (*failing to plan means planning to fail*).

Oleh karena itu, dalam rangka menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat yang efektif dan efisien, maka dibutuhkan kinerja prima dari penyelenggara pelayanan publik (ASN). Dalam mencapai kinerja prima, maka dibutuhkan adanya integritas, profesional, netral dan bebas dari tekanan apa pun, dan bersih dari praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) pada setiap ASN. Dengan banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem penilaian ASN dalam bentuk DP3 tersebut, sekaligus sebagai pengejawantahan Pasal 12 dan Pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999, maka pemerintah membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja ASN yaitu dengan menggunakan pendekatan metode Penilaian Prestasi Kerja.

Pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian mengamanatkan bahwa tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam memertim bangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat. Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja ASN merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja ASN (Pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011).

Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja ASN, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja ASN mengga bungkan antara penilaian Sasaran Kerja ASN dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 % dan Perilaku Kerja sebesar 40 %. Secara umum, penilaian prestasi kerja ASN dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu: 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP), me rupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu.

Sasaran kerja pegawai meliputi unsur (Kadarisman, 2016): a. kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyak nya 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 ASN, merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang ASN yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ada pun unsur perilaku kerja meliputi: a. orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja ASN 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 ASN untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi; c. komitmen me rupakan

kemauan dan kemampuan seorang ASN untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, sese orang, dan/atau golongan.

Selanjutnya d. disiplin merupakan kesanggupan seorang ASN untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilang gar dijatuhi sanksi; e. kerjasama merupakan kemauan dan kemampuan seorang ASN 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 ASN untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Di samping melakukan kegiatan tugas jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi pokoknya, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatannya, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. Tugas tambahan pada dasarnya merupakan kegiatan pendukung tugas pokok yang dibebankan kepada pegawai untuk dilaksanakan. Seorang ASN yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan/ pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatannya, maka hasilnya dapat dinilai sebagai bagian dari SKP (sasaran kerja pegawai) (SKP) (Kadarisman, 2016).

Dalam Penjelasan PP Nomor 46 Tahun 2011 Pasal (10) yang dimaksud dengan tugas tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam SKP yang telah ditetapkan. Selain tugas tambahan, ASN yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP (sasaran kerja pegawai). Pengertian kreativitas di sini maksudnya adalah kemampuan individu atau organisasi untuk menciptakan sesuatu yang baru dan mempunyai nilai manfaat bagi keberlangsungan organisasi.

Dengan demikian, penyelenggara pelayanan publik dituntut mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Penyelenggara pelayanan publik, berdasarkan Undang-Undang No.



5 Tahun 2014 dinamakan Aparatur Sipil Negara (ASN), merupakan pelayan masyarakat/ abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat (Kadarisman, 2017).

Penilaian prestasi kerja dalam PP Nomor 46 Tahun 2011 (Bab I Pasal 1) disebutkan penilaian prestasi kerja ASN adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja ASN. Dalam UU No 43 Tahun 1999 dengan jelas tertulis bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan ASN yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Oleh karena itu, ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai. Mengacu pada ketentuan Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (ASN) dinyatakan bahwa penilaian prestasi kerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Oleh karena itu, untuk menjamin pelaksanaan penyusunan standar teknis kegiatan sasaran kerja pegawai oleh instansi pemerintah agar memiliki kesamaan pemahaman dan dapat dipertanggung jawabkan, maka perlu adanya standar penilaiannya. Sesuai Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 02 Tahun 2013 tertanggal 15 Februari 2013 ditegaskan, secara efektif, sistem baru penilaian prestasi kerja ASN berlaku mulai 1 Januari 2014.

Dalam surat edaran tentang Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja ASN itu, Menteri PAN - RB menyebutkan, penilaian Prestasi Kerja ASN untuk mewujudkan pegawai yang profesional dalam mendukung percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi. Oleh karena itu, setiap ASN harus memiliki rencana dan target kerja setiap tahunnya, sesuai bidang tugasnya berdasarkan ketentuan tersebut. Agar pelaksanaannya efektif di lingkungan instansi masing-masing, Menteri PAN-RB mengharapkan para pimpinan instansi pemerintahan dapat mempersiapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk menerapkan sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang baru.

Tujuan sistem penilaian kinerja ASN sesuai PP No 46 Tahun 2011 adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja, sedangkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur serta disepakati pegawai dan atasannya. Menurut PP tersebut, setiap pegawai wajib menyusun SKP, yang dalam pelaksanaannya harus berdasarkan dengan tugas jabatan, fungsi, wewenang, tanggung jawab maupun rincian tugas nya yang secara umum yang telah ditetapkan dalam stuktur organisai dan Tata Kerja (SOTK).

Unsur penilaian SKP adalah kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, kerjasama, Prakarsa dan kepemimpinan (apabila ASN tersebut memegang jabatan struktural misalnya Dekan, atau Rektor Perguruan Tinggi). Berdasarkan Pasal 12 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dinyatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Selanjutnya Pasal 20 atas ketentuan tersebut dinyatakan sebagai berikut: a. untuk menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. b. melaksanakan amanat Pasal 12 dan Pasal 20 tersebut menegaskan bahwa Penilaian Prestasi Kerja ASN dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja individu ASN, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi (Kadarisman, 2016).

Hasil penilaian prestasi kerja ASN dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pengelolaan karier ASN, yang berkaitan dengan: 1) Bidang Pekerjaan. Penilaian prestasi kerja ASN dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN, serta kegiatan perancangan pekerjaan ASN dalam organisasi (*job design*). 2) Bidang Pengangkatan dan Penempatan. Penilaian prestasi kerja ASN dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam proses rekrutmen,

seleksi dan penempatan ASN dalam jabatan, sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya. 3) Bidang Pengembangan.

Penilaian prestasi kerja ASN dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pengembangan karier dan pengembangan kemampuan serta keterampilan ASN yang berkaitan dengan pola karier dan program diklat organisasi. 4) Bidang Penghargaan. Dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja ASN dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji atau tunjangan prestasi kerja, promosi atau kompensasi lainnya (*performance related pay*).

Selanjutnya c. penilaian prestasi kerja ASN secara sistemik penekannya pada pengukuran tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (*output*) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan ASN yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. d. penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang ASN.

Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi memang relevan dan secara signifikan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap individu ASN yang dinilai. e. untuk mencapai obyektifitas penilaian prestasi kerja ASN, diperlukan parameter penilaian sebagai ukuran dan standar penilaian hasil kerja yang nyata dan terukur dari tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai (Kadarisman, 2016).

Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja secara sistemik menggabungkan antara penetapan Sasaran Kerja Pegawai dengan penilaian proses pelaksanaan pekerjaan yang tercermin dalam perilaku kerja produktif, hasilnya direkomendasikan untuk dasar pertimbangan tindakan pembinaan dan pengembangan karier ASN yang dinilai. Tujuan adanya panduan penyusunan dan penilaian SKP ASN bertujuan: a. Sebagai petunjuk bagi setiap ASN dan Pejabat Penilai dalam menyusun SKP sesuai dengan bidang tugas jabatannya. b. Agar setiap ASN dan Pejabat Penilai dapat menyusun SKP sesuai dengan bidang tugas jabatan masing-masing, serta dapat mengetahui capaian SKP-nya.

Dalam sistem penilaian prestasi kerja, setiap ASN wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai rancangan pelaksanaan Kegiatan Tugas

Jabatan, sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. SKP disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan Kegiatan Tugas Jabatan, dengan mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) tahunan organisasi, yang berisikan tentang apa kegiatan yang akan dilakukan, apa hasil yang akan dicapai, berapa yang akan dihasilkan dan kapan harus selesai.

Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan, target sebagai hasil kerja yang harus diwujudkan, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas/*Output*, kualitas, waktu dan dapat disertai Biaya. Setiap kegiatan tugas jabatan ASN yang akan dilakukan, harus didasarkan pada rincian tugas, tanggung jawab dan wewenang jabatan, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. Kegiatan tugas jabatan ASN, yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan organisasi, sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dan harus berorientasi pada hasil (*end result*) secara nyata dan terukur.

Untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana strategis (renstra) dan rencana kerja (renja) tahunan organisasi (SKO), dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya, menjadi SKU Jabatan Pimpinan Tinggi Utama yang dioperasionalkan menjadi SKP pejabat Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, sebagai implementasi kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Selanjutnya b. Tingkat jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama, kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama (SKU) dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya menjadi SKU Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama yang dioperasionalkan menjadi SKP pejabat Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama, dalam rangka mencapai SKU Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama.

Berikut c. Tingkat Jabatan Administrasi, adalah Kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit Jabatan Administrasi (SKU) dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya menjadi SKU Jabatan Administrasi yang dioperasionalkan menjadi SKP Jabatan Administrasi, dalam rangka mencapai SKU Jabatan Administrasi. d. Tingkat Jabatan Fungsional, Kegiatan Tugas Jabatan yang

akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit Jabatan Fungsional (SKU) dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya menjadi SKU Jabatan Fungsional yang dioperasionalkan menjadi SKP Jabatan Fungsional, dalam rangka mencapai SKU Jabatan Fungsional.

Berikut e. Tingkat Staf/Pelaksana Kegiatan Tugas Jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan unit Jabatan Fungsional (SKU) dijabarkan sesuai dengan uraian tugas jabatannya menjadi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ASN, dalam rangka mencapai SKU Jabatan Fungsional. Angka kredit di sini adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang ASN, dalam rangka pembinaan karier dan jabatannya. Setiap ASN yang mempunyai jabatan fungsional tertentu diharuskan untuk mengisi angka kredit setiap tahun sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Kadarisman, 2016).

Ada pun target setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran penilaian prestasi kerja. Target merupakan jumlah beban kerja yang akan dicapai oleh setiap ASN dalam kurun waktu tertentu. Target bukan merupakan standar prestasi kerja yang ideal, bukan merupakan ukuran minimal atau maksimal, tetapi merupakan ukuran atau tolok ukur prestasi kerja yang realistis tetapi penuh tantangan. Oleh karena itu, dalam menetapkan target prestasi kerja harus mempertimbangkan 4 (empat) aspek yaitu (Kadarisman, 2016): a. Aspek Kuantitas (Target *Output*).

Dalam menentukan target kuantitas/*output* (TO) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, laporan dan sebagainya. b. Aspek Kualitas (Target Kualitas). Dalam menetapkan target kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, dalam hal ini nilai yang diberikan adalah 100 dengan sebutan Sangat Baik, misalnya target kualitas harus 100. c. Aspek Waktu (Target Waktu). Dalam menetapkan target waktu (TW) harus memerhatikan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya satu bulan, triwulan, caturwulan, semester, 1 (satu) tahun dan lain-lain. d. Aspek Biaya (Target Biaya).

Dalam menetapkan target biaya (TB) harus memerhatikan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, milyaran dan lain-lain. Selanjutnya apabila dimungkinkan, maka ASN yang bersangkutan

terdapat tugas tambahan dan kreativitas. Penilaian Tugas Tambahan ASN, selain melakukan kegiatan tugas pokok yang ada dalam SKP, seorang ASN dapat melaksanakan tugas lain atau tugas tambahan yang diberikan oleh atasan langsungnya dan dibuktikan dengan surat keterangan. Maka, pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai tugas tambahan paling rendah 1 (satu) dan paling tinggi 3 (tiga).

Dalam hal penilaian kreativitas, apabila seorang ASN pada tahun berjalan menemukan sesuatu yang baru dan berkaitan dengan tugas pokoknya, serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani paling rendah oleh kepala unit kerja atau pejabat struktural Pimpinan Tinggi Madya maupun Pratama. Maka pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai kreativitas paling rendah 5 (lima) dan paling tinggi 15 (lima belas). Terkait penetapan SKP, bahwa formulir SKP yang telah diisi dengan rencana pelaksanaan kegiatan tugas jabatan dan target, yang secara keseluruhan telah disepakati bersama antara ASN yang bersangkutan dengan atasan langsungnya sebagai pejabat penilai, harus ditandatangani, sebagai penetapan kontrak prestasi kerja, yang selanjutnya pada akhir tahun digunakan sebagai ukuran penilaian prestasi kerja ASN yang bersangkutan.

Penilaian capaian Sasaran Kerja ASN diukur dengan membandingkan antara realisasi dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan dapat disertai biaya. Penilaian capaian SKP diukur dari aspek kuantitas dilakukan dengan membandingkan antara Realisasi *Output* (RO) dengan Target *Output* (TO) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi output dari target output yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sebaliknya semakin rendah realisasi *output* dari target *output* yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk. Penghitungan capaian SKP berdasarkan aspek kuantitas, dengan rumus sebagai berikut

$$(Kadarisman, 2016): \text{Aspek capaian SKP (Aspek K)} = \frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

Penilaian capaian SKP diukur dari aspek kualitas dilakukan dengan membandingkan antara Realisasi Kualitas (RK) dengan Target Kualitas (TK) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan,

menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik, atau sebaliknya semakin rendah realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk. Penghitungan capaian SKP berdasarkan aspek kualitas, dengan rumus:

$$\text{Pencapaian SKP (Aspek Kual)} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

Penilaian capaian SKP diukur dari aspek waktu dihitung dari nilai tertimbang (NT=1,76) dikalikan dengan Target Waktu (TW) dikurangi Realisasi Waktu (RW) dibagi Target Waktu (TW) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin lama realisasi waktu yang dipergunakan dari target waktu yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk atau sebaliknya semakin cepat realisasi waktu dari target waktu yang direncanakan (maksimal efisiensi waktu sampai dengan 24%), menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sangat baik.

Aspek waktu: penghitungannya sebagai berikut (Ka darisman, 2016).

- 1) Dalam penilaian aspek waktu, untuk mengetahui persentase efisiensi waktu dari target waktu yang ditentukan penghitungannya menggunakan rumus:

$$\text{Persentase Efisien Waktu} = 100 \% - \left\{ \frac{(\text{Realisasi Waktu (RW)})}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100 \% \right\}$$

- 2) Dalam hal kegiatan tidak dilakukan, maka realisasi waktu 0 (nol) penghitungannya menggunakan rumus:

$$\text{Yang Dilakukan:} = \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100 \%$$

- 3) Dalam hal tingkat efisiensi waktu  $\leq 24\%$  (kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} &\text{Nilai Capaian SKP Aspek Waktu (Tingkat Efisiensi } \leq 24 \% \\ &= \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \\ &\quad \times 100 \% \end{aligned}$$

- 4) Dalam hal tingkat efisiensi waktu > 24% (lebih dari dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

*Nilai Capaian SKP Aspek Waktu (Tingkat Efisiensi > 24 %)*

$$= 76 - \left[ \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)} \times 100 - 100} \right]$$

Penilaian capaian SKP diukur dari aspek biaya dihitung dari nilai tertimbang (NT=1,76) dikalikan dengan Target Biaya (TB) dikurangi Realisasi Biaya (RB) dibagi Target Biaya (TB) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin besar realisasi biaya yang diper gunakan dari target Biaya yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk atau sebaliknya semakin kecil realisasi biaya dari target biaya yang direncanakan (maksimal efisiensi biaya sampai dengan 24%), menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sangat baik.

Aspek biaya, penghitungannya sebagai berikut (Kada risman, 2016):

- 1) Dalam penilaian aspek biaya, untuk mengetahui persentase efisiensi biaya dari target biaya yang ditentukan penghitungannya menggunakan rumus:

$$\text{Persentase efisiensi biaya} = 100 \% - \left\{ \frac{\text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100 \% \right\}$$

- 2) Dalam hal kegiatan tidak dilakukan maka realisasi biaya 0 (nol) penghitungannya menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} \text{Nilai capaian SKP aspek biaya kegiatan yang} \\ \text{dilakukan} &= \frac{1,76 \times \text{Target biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \\ &\quad \times 0 \times 100 \end{aligned}$$

- 3) Dalam hal tingkat efisiensi biaya ≤ 24% (kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:



Nilai Capaian SKP Aspek Biaya (tingkat efisiensi  $\leq 24\%$ )

$$= \frac{1,76 \times \text{Target biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100\%$$

- 4) Dalam hal tingkat efisiensi biaya  $> 24\%$  (lebih dari dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan, maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

Nilai Capaian SKP aspek Biaya (tingkat efisiensi  $> 24\%$ )

= 76

$$- \left\{ \left[ \frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100\% \right] - 100 \right\}$$

## Contoh 1

Sesuai dengan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, maka PNS diwajibkan untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai dasar penilaian prestasi kerja pegawai. Tujuannya adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja, sedangkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur serta disepakati pegawai dan atasannya.

Berikut contoh Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Untuk Jabatan Struktural/Fungsional Umum (Tabel 1). Terkait Standar Nilai Prestasi Kerja, Nilai angka terhadap tingkat capaian SKP ASN dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut: a. Sangat Baik: 91- ke atas b. Baik: 76-90 c. Cukup: 61-75 d. Kurang: 51-60 e. Buruk: 50-ke bawah.

**Tabel 1** Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Jangka Waktu Penilaian 2 Januari s.d. 31 Desember 2015

No	Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET			REALISASI				Perhitungan	Nilai Capaian SKP		
			Kuant/ Output	Kual/ Mutu	Waktu	Biaya	AK	Kuant/ Output	Kual/ Mutu			Waktu	Biaya
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Merencanakan kebutuhan anggaran	-	12	100	12 bln	-	-	12	85	12 bln	-	261,00	87,00
2	Merencanakan analisis kebutuhan penetapan formasi.	-	108	100	6 bln	-	-	100	80	6 bln	-	248,59	82,86
3	Merumuskan rancangan peraturan perundang-undangan.	-	14	100	12 bln	-	-	14	85	12 bln	-	261,00	87,00
4	Menetapkan pertimbangan teknis kenaikan pangkat ASN	-	1000	100	6 bln	-	-	700	90	6 bln	-	236,00	78,67
5	Mengelola dokumen kepegawaian	-	1000	100	6 bln	-	-	500	85	6 bln	-	211,00	70,33
6	Menyelesaikan permasalahan kepegawaian	-	500	100	12 bln	-	-	200	85	12 bln	-	201,00	67,00
	<b>II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS:</b>												
	1. Menjadi nara sumber												1
	2. Membuat buku katalog Kepegawaian												5
<b>NILAI CAPAIAN SKP</b>												<b>84,81 (Baik)</b>	

Jakarta, 31 Desember 2015  
Pejabat Penilai,

.....  
NIP. ....

Pada saat memberikan penilaian kepada ASN terkadang sebagai pimpinan hanya memberikan penilaian berdasarkan kegiatan ASN pada akhir tahun, di sini tampak parameter yang digunakan tidak jelas sehingga sulit untuk diukur (Kadarisman, 2016). Keadaan seperti ini memicu untuk dibuatnya PP yang baru sebagai penyempurnaan PP 10 Tahun 1979 yang mengatur tentang sasaran kinerja pegawai, terlebih pada PP 53 Tahun 2010 Pasal 3 butir 12 sangat jelas dikatakan bahwa setiap ASN wajib mencapai sasaran kinerja pegawai yang ditentukan, apabila tidak, pada Pasal 9 butir 12 akan diberikan sanksi. Hal yang senantiasa disorot masyarakat dalam memandang ASN adalah tingkat kinerja yang dicapai oleh ASN tersebut. Namun, kenyataan yang ada di masyarakat dewasa ini beberapa oknum ASN tidak dapat menjalankan tugas secara maksimal. Penilaian tersebut didasarkan atas persepsi atau penilaian masyarakat akan ASN yang menghamburkan uang negara, kurang produktif, rendahnya etos kerja dan disiplin dalam bekerja.

Selain itu, budaya kerja yang diterapkan ASN saat ini nampaknya sulit diletakkan di setiap instansi pemerintah. Lingkungan dan budaya kerja di instansi pemerintah yang pada umumnya lebih berorientasi kepada bagaimana melayani publik, bukan kepada bagaimana hasil pelayanan publik yang dapat efektif dan efisien. Akibatnya, dalam melaksanakan tugas selalu berkuat pada tupoksi serta aturan yang baku tanpa adanya inovasi-inovasi baru sehingga terlihat kurang produktif.

Kurang produktif dari kinerja ASN lebih didasarkan kepada ukuran-ukuran yang dibuat oleh masyarakat. Terdapat penilaian kinerja oleh atasan yang didasarkan pada Undang-Undang serta peraturan-peraturan pendukung undang-undang. Pandangan-pandangan di atas tidak sepenuhnya benar, bukan berarti ASN tidak memiliki potensi. Dewasa ini justru terdapat banyak ASN yang potensial, namun kurang kesempatan dalam pemberdayaannya. Kemampuan atau potensi yang dimiliki oleh ASN sangat bergantung kepada masing-masing atasan setiap unit kerja. Adanya kolusi, menjadi suatu kendala dalam kinerja prima dalam pelayanan publik. Dengan demikian, pemberantasan terhadap KKN diharapkan dapat menambah kinerja ASN. Jadi, adanya stigma buruk terhadap kinerja ASN mungkin akan bisa menghilang, apabila potensi ASN itu dapat diberdayakan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Dengan demikian, penilaian kinerja yang diamanatkan

oleh UU ini didasarkan pada penilaian dari semua arah, yaitu atasan, setingkat dan bawahan. Hal itu baik untuk menjaga objektivitas penilaian kinerja, harapannya penilaian kinerja dapat menggambarkan kondisi sebenarnya sehingga hasil penilaian kinerja dapat dipergunakan.

Kadarisman (2016) menegaskan bahwa dengan adanya aturan yang tegas seperti itu, maka diperlukan komitmen dalam pelaksanaannya. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi pihak-pihak pemangku kepentingan untuk dapat mengawasi pelaksanaannya. Lalu hasil dari penilaian kinerja salah satunya dapat digunakan untuk pengembangan kompetensi ASN. Selain itu, pengembangan kompetensi bagi ASN mungkin dapat dijadikan sebagai investasi di bidang ASN yang nantinya ASN tersebut dapat memberikan *feed back* bagi organisasi mengingat ASN tersebut tidak akan pergi/ berhenti. Lalu bagaimana dengan pengembangan kompetensi PPPK, apakah hal tersebut dapat dikatakan sebagai investasi padahal PPPK tidak berstatus tetap atau bisa berhenti sesuai dengan perjanjian kerja. Dengan kata lain, hasil dari pendidikan dan pelatihan yang merupakan bagian dari pengembangan kompetensi PPPK akan terbawa oleh PPPK ke tempat lain. Isu tersebut yang mungkin harus diperhitungkan oleh pemangku kepentingan karena berkaitan dengan efisiensi organisasi.

## **2. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara**

Pelaksanaan penilaian kinerja ASN adalah berangkat dari pokok masalahnya, yaitu bagaimana pelaksanaan dalam penilaian kinerja ASN selama ini? Dikemukakan hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) bahwa Menteri PAN-RB meminta kepada para Menteri Kabinet Indonesia Bersatu (KIB) II, Panglima TNI, Kapolri, Jaksa Agung, para Kepala Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), pimpinan Kesekretariatan Lembaga Negara, para Kesekretariatan Komisi/Dewan/Badan, Gubernur, bupati dan walikota untuk mempersiapkan diri menerapkan penilaian prestasi kerja PNS di lingkungan masing-masing.

**Tabel 2** Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri SipilJangka Waktu Penilaian 2 Januari s.d. 31 Desember 2015

No	I. Kegiatan Tugas Jabatan	TARGET				REALISASI				Perhitungan	Nilai Capaian SKP		
		AK	Kuant/ Output	Kual/ Mutu	Waktu	Biaya	AK	Kuant/ Output	Kual/ Mutu			Waktu	Biaya
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Tugas utama: memeriksa berkas usulan KP ASN, (0,006/berkas)	6	1000	100	12 bln	-	5,4	900	80	12 bln	-	246,00	82
2	Mengendalikan listing persetujuan teknis KP ASN, (0,002/berkas)	2	1000	100	12 bln	-	1,9	950	85	12 bln	-	256,00	83,33
3	Menyiapkan data pegawai yang memenuhi syarat adm untuk diangkat dalam jabatan, (0,018/pegawai)	1,8	100	100	12 bln	-	1,8	100	75	12 bln	-	251,00	83,67
4	Menyiapkan bahan penilaian dan penetapan angka kredit jabatan fungsional, (0,020/berkas)	2	100	100	12 bln	-	2	100	75	6 bln	-	251,00	83,67
5	Memeriksa permohonan pemindahan pegawai, (0,006/berkas)	0,6	100	100	12 bln	-	0,6	100	65	6 bln	-	241,00	80,33
6	Pengelolaan data mutasi keluarga, (0,006/data mutasi)	1,2	200	100	12 bln	-	1,2	200	70	12 bln	-	246,00	82,00
7	Tugas Penunjang: 1. Menjadi anggota tim penilaian jabatan fungsional AK, 0,0500/tahun	-					-						1
NILAI CAPAIAN SKP												83,83 (Baik)	

Jakarta, 31 Desember 2015

Pejabat Penilai

.....  
NIP. ....

Dari hasil observasi dan wawancara (Kadarisman, 2010) menunjukkan bahwa sesuai Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 02 Tahun 2013 tertanggal 15 Februari 2013 ditegaskan, secara efektif, sistem baru penilaian prestasi kerja ASN tersebut akan berlaku serentak mulai 1 Januari 2014. Dijelaskan bahwa dalam surat edaran tentang Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja ASN itu, Menteri PAN-RB menyebutkan, penilaian Prestasi Kerja ASN untuk mewujudkan pegawai yang profesional dalam mendukung percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi. Karena itu, setiap ASN harus memiliki rencana dan target kerja setiap tahunnya, sesuai bidang tugasnya berdasar ketentuan tersebut.

Agar pelaksanaannya efektif di lingkungan instansi masing-masing, Menteri PAN-RB mengharapkan para pimpinan instansi pemerintahan dapat mempersiapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk menerapkan sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang baru. Guna menyatukan persepsi tentang pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja yang baru tersebut, dalam waktu dekat Kementerian PAN-RB akan mengadakan rapat koordinasi dengan seluruh instansi pemerintah dan pemerintah daerah.

Sebelum rapat koordinasi, setiap instansi pemerintah dapat mendalami substansi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja ASN dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah tersebut, dan apabila memungkinkan menerapkan ketentuan tersebut. Dasar hukum sistem penilaian ini adalah PP No 46 tahun 2011. Tujuannya adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja, sedang Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur serta disepakati pegawai dan atasannya (Kadarisman, 2016).

Menurut PP tersebut, setiap pegawai wajib menyusun SKP, yang dalam pelaksanaannya harus berdasarkan dengan tugas jabatan, fungsi, wewenang, tanggung jawab maupun rincian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan Tata Kerja (SOTK). Unsur penilaian SKP adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ke taatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Ditegaskan bahwa ASN, merupakan pelaksana dan penanggung jawab atas pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat. Dalam Undang-Undang (UU) ASN Pasal 1 telah dijelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara, merupakan profesi bagi PNS dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN adalah PNS dan PPPK yang diangkat dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya, ditegaskan bahwa Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Pengertian kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Mangkunegara (2011) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian, dalam kinerja atau prestasi kerja terdapat suatu hasil kerja yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan demikian, kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja tersebut merupakan keadaan yang dilaporkan, transparan dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui keberhasilan dalam mencapai visi lembaga, serta mengetahui dampak negatif serta positif dari suatu operasional kebijakan.

Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, atau dikenal sebagai Prinsip Dasar Penerapan Manajemen Kinerja, yaitu: 1) adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. 2) semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kinerja (*performance contract*).

Berikut 3) terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu: a) perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan; b) pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru, maka, lakukan perubahan tersebut. c) evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya, semuanya ini harus serba kuantitatif. 4) adanya suatu sistem *reward and punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan; 5) terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif; 6) terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi; 7) menerapkan konsep manajemen ASN berbasis kompetensi (Kadarisman, 2014).

Dalam pelaksanaan manajemen kinerja ASN, terdapat lima komponen pokok, yaitu: a) perencanaan kinerja, yaitu atasan dan bawahan berupaya merumuskan, memahami dan menyepakati target kinerja bawahan dalam rangka mengoptimalkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pada saat perencanaan kinerja ini atasan membantu bawahan dan menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam target kinerja individual dalam batas anggaran yang tersedia. b) komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan guna memastikan bahwa apa yang telah, sedang dan akan dilakukan bawahan mengarah pada target kerjanya sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, hal ini juga berguna untuk mengantisipasi segala persoalan yang timbul. c) pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti pendukung realisasi kinerja bawahan.

Pengumpulan dapat dilakukan melalui formulir penilaian kinerja, observasi langsung maupun tanya jawab dengan pihak-pihak terkait. d) pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan selama periode berjalan. Pada saat inilah bukti-bukti otentik kinerja bawahan diklarifikasi, didiskusikan, dan disimpulkan bersama sebagai kinerja bawahan pada periode tersebut. e) diagnosis berbagai hambatan efektivitas kinerja bawahan dan tindak lanjut bimbingan yang dapat dilakukan atasan guna menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut sehingga mampu meningkatkan kinerja bawahan. Dengan adanya



diagnosis dan bimbingan ini, bawahan tidak merasa dipersalahkan atas kegagalan mencapai target kinerja yang telah disepakati dan sekaligus menunjukkan niatan bahwa persoalan kinerja bawahan adalah persoalan atasan juga.

Dasar untuk menilai kinerja yang tinggi untuk suatu individu adalah disiplin, efektif serta efisien dalam melak sanakan tugas. Individu pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu di antaranya: a) berorientasi pada prestasi, b) memiliki perca ya diri, c) berpengendalian diri, d) kompetensi. Terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, perlu dijelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang mem pengaruhi kinerja pegawai, yaitu: a) kemampuan individu; b) motivasi; c) dukungan yang diterima; d. keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; dan e) hubungan mereka dengan organisasi (Kadarisman, 2016).

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang disebabkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Pendapat lain, misalnya Mang kunegara (2011) yang menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai antara lain: 1) faktor kemam puan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu dtempat kan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. 2) faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Moti vasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Sikap mental dan reformasi birokrasi merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha menca pai potensi kerja secara maksimal (Dwiyanto, 2016). Da lam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karak teristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kela min, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekono mi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentu kan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi, sehingga hal tersebut akan timbul kan kepuasan bagi pelanggan/masyarakat. Karak teristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipe ngaruhi oleh: 1) karakteristik orgnisasi seperti *reward system*,

seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan; 2) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

Selanjutnya tentang penilaian kinerja, penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas ASN yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai yang bersangkutan, sehingga penilaian kinerja merupakan cara mengukur kontribusi individu (pegawai) kepada organisasi tempat mereka bekerja (Del Po, 2015).

Sebenarnya, terdapat sisi kekuatan yang ada pada sistem penilaian prestasi kerja, khususnya DP-3, yaitu terdiri dari: 1) DP-3 ASN pada awalnya merupakan suatu sistem yang memiliki landasan hukum yang kuat yaitu berdasarkan pada UU No. 8 Tahun 1974 terakhir dengan UU No. 43 Tahun 1999 pasal 20, tentang Pokok-pokok Kepegawaian. 2) unsur-unsur penilaian dalam DP-3 relatif lengkap meliputi berbagai aspek, baik aspek perilakunya maupun aspek kinerjanya itu sendiri. Unsur-unsur tersebut terdiri dari 8 unsur yang dinilai dan lebih rinci dijabarkan menjadi beberapa kriteria penilaian untuk masing-masing unsurnya dalam mengukur dan menilai kinerja dan perilaku pegawai.

Sisi kelemahan yang ada di antaranya: 1) adanya unsur penilaian yang sangat kualitatif, seperti unsur kesetiaan, bukan hal yang tidak mungkin akan memberikan penafsiran yang berbeda pada masing-masing penilai dalam menilai kesetiaan pegawai bersangkutan. Selain sangat kualitatif, kriteria penilaian dari unsur kesetiaan ini sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan zaman, seperti kriteria pada unsur kesetiaan yaitu “tidak pernah mengeluarkan ucapan/tulisan yang bertujuan mengubah Pancasila/UUD 1945. Padahal di era reformasi ini tuntutan untuk menyempurnakan konstitusi tersebut bukan suatu hal yang tabu lagi tetapi sudah merupakan *mainstream* masyarakat.

Berikut 2) DP-3 merupakan sistem penilaian yang berorientasi ke masa lalu dengan menggunakan teknik *rating scale* dan *critical incident method*, maka apabila tidak dilakukan sebagaimana mestinya hal ini bisa menimbulkan adanya bias penilaian berupa bias *leniency effect*, *central*

*tendency effect*, dan *recency effect*. 3) periode penilaian relatif lama yaitu setahun sekali (Januari-Desember). Jangka waktu yang relatif lama tersebut akan menyulitkan penilai untuk mengingat semua perilaku dan prestasi kerja bawahannya mulai dari awal periode penilaian sampai akhir periode penilaian. 4) perbedaan perlakuan bagi Honorer dan THL juga dapat memberikan bias efek bagi perilaku dan kinerja ASN pada umumnya.

Selain itu, dari sisi pegawai adanya kecenderungan untuk menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang baik terhadap atasannya, bilamana akan menjelang periode penilaian. Hal inilah yang bisa memungkinkan terjadinya penilaian atas perilaku dan prestasi kerja pegawai tersebut yang sifatnya baru, sehingga akan menimbulkan bias *recency effect*, yang pada akhirnya penilaian tersebut akan merugikan pegawai yang dinilai apabila yang terekam dalam memori penilai hanyalah perilaku yang negatifnya saja (Abdulah, 2014). Selanjutnya, terdapat sisi peluang yang mungkin bisa diraih dengan adanya sistem penilaian tersebut yaitu: 1) adanya konsep pemberdayaan birokrasi pemerintah (*reinventing government*) yang sekarang ini sedang menjadi *trend* dimana di dalamnya memuat usaha bagaimana menjadikan pemerintah yang memiliki tingkat kompetensi dan kompetitif yang tinggi.

Pemerintah yang kompeten dan kompetitif tersebut sudah pasti harus didukung oleh aparatur yang kompeten dan kompetitif pula. Penilaian atas prestasi kerja pegawai, merupakan salah satu sarana untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai, sehingga bisa dikembangkan untuk menghasilkan pegawai yang kompetitif. 2) adanya era globalisasi yang mau tidak mau harus dihadapi, dalam era tersebut tidak ada lagi batas dan penghalang untuk memasuki dan dimasuki ke dan oleh negara lain (*borderless nations*). 3) dengan bergesernya paradigma pola pembinaan ASN ke arah prestasi kerja, maka DP-3 yang sudah dilaksanakan secara tepat dan akurat (obyektif) tersebut, maka untuk masa yang akan datang bisa dipikirkan untuk mulai merubah sistem penggajian yang ada menjadi sistem penggajian yang bertumpu pada prestasi kerja ASN, tidak lagi semata-mata bertumpu pada golongan dan masa kerja.

Konsekuensinya, seorang ASN yang memberikan prestasi kerja yang tinggi harus mendapatkan kompensasi yang tinggi pula. Hal ini

dimaksudkan agar ASN merasa termotivasi dan dihargai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. 4) sisi ancaman yang mungkin akan dihadapi. Berbagai peluang yang ada bisa saja berubah menjadi ancaman apabila tidak bisa dan tidak siap untuk mengantisipasinya, di antaranya: a) adanya respon negatif dari masyarakat, apabila pemerintah tidak bisa meningkatkan kualitas kinerjanya. Kualitas kinerja yang buruk salah satunya diakibatkan oleh tidak akuratnya penilaian yang dilakukan. b) penilaian yang tidak efektif, akan menghasilkan kualitas ASN yang rendah.

Dengan kualitas ASN yang rendah pada akhirnya akan menghasilkan birokrasi yang memiliki tingkat kompetensi yang rendah pula. Seperti yang telah kita ketahui bahwa hampir seluruh organisasi melakukan penilaian kinerja yang berarti mengevaluasi kinerja ASN saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja bawahan: 1) penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja organisasi; 2) penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun rencana untuk mengoreksi kekurangan yang ditemukan dalam penilaian; 3) penilaian harus melayani tujuan perencanaan dengan meninjau rencana karyawan serta memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Untuk melakukan penilaian dibutuhkan keahlian khusus dari seorang atasan yang harus terbiasa dengan teknik dasar penilaian, memahami dan menghindari masalah-masalah yang dapat mengacaukan penilaian, serta dapat melaksanakannya dengan adil. Proses penilaian kinerja yang dilakukan atasan terdiri dari tiga tahap: a) mendefinisikan pekerjaan; b) menilai kinerja; c) memberikan umpan balik (Agus, 2011).

### **3. Penilaian Dalam Sasaran Kerja Aparatur Sipil Negara**

Dari hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) dalam rangka menjawab pokok masalahnya yaitu bagaimana penilaian dalam sasaran kerja Aparatur Sipil Negara selama ini berlangsung? Untuk menjawab hal ini, dapat dijelaskan hasil wawancara (Kadarisman, 2010) bahwa penilaian ASN dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) meliputi aspek-aspek kuantitas, kualitas, waktu, atau biaya. Sementara penilaian perilaku kerja meliputi unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan.

SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja. Selain melakukan kegiatan tugas jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi, apabila seorang ASN memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatan, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. ASN yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP. Selain tugas tambahan, ASN yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP.

Hasil penilaian kinerja ASN digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektivitas dan pengembangan ASN, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, dan lain-lain. Dalam penilaian kinerja, terdapat faktor-faktor yang memengaruhi penilai dalam melakukan penilaian kinerja. Penyelia sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja pegawai, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif.

Berbagai bentuk bias yang umum terjadi adalah: Kenda la hukum/ legal. Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apa pun format penilaian kinerja yang digunakan oleh Unit ASN harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang sebab melanggar hukum kepegawaian atau hukum lainnya. Bias, oleh penilai (penyelia) setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif adalah peluang terjadinya bias.

Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi adalah (Armstrong & Baron, 2010): 1) *hallo effect*. Terjadi ketika pendapat pribadi penilai memengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif maupun negatif. 2) *central tendency*, yaitu penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata dan penilai menghindari penilaian yang bersifat ekstrim. 3) *leniency bias*, yaitu kecenderungan penilaian untuk memberikan nilai yang murah dalam evaluasi pelaksanaan kerja para pegawainya.

Berikut 4) *strickness bias*, yaitu kecenderungan penilai terlalu ketat dan keras serta mahal dalam evaluasi pelaksanaan kerja para pegawainya. 5) *recency effect* (kesan terakhir), yaitu kegiatan terakhir dari pegawai yang terke san baik atau buruk, cenderung dijadikan dasar penilaian prestasi kerja oleh atasannya. Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima, juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya. Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memiliki: a) standar kerja sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai.

Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap unit. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja pegawai saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas pegawai, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada pegawai sebelum dilakukan evaluasi. Idealnya, penilaian setiap kinerja pegawai harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan. b) ukuran kinerja.

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran/standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian. Sistem penilaian prestasi kinerja yang baik sangat bergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (Amstrong & Taylor, 2014). 1) praktis. Keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. 2) kejelasan standar.

Hasil FGD (Kadarisman, 2010) menjelaskan bahwa standar adalah merupakan tolok ukur seorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar memperoleh nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai kompetitif, dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama. 3) kriteria yang objektif. Kriteria yang dimaksud adalah berupa ukuran-ukuran yang

memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dengan demikian efektifnya suatu penilaian kinerja, maka instrumen penilaian kinerja tersebut harus memenuhi syarat-syarat berikut ini, yaitu: a) *reliability*, ukuran kinerja harus konsisten. Jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hal serupa mengenai hasil mutu pekerja. b) *relevance*, ukuran kinerja harus dihubungkan dengan *output* riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin. c) *sensitivity*, beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penilaian atas kinerja ASN didasarkan atas prinsip-prinsip: d) objektif. Penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai. e) terukur. Penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Berikut f) akuntabel. Seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang. g) partisipatif. Seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan ASN yang dinilai. h) transparan. Seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia. Metode atau teknik penilaian kinerja dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam prakteknya tidak ada satu pun teknik yang sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya. Hal penting adalah bagaimana cara meminimalkan masalah-masalah yang mungkin terdapat pada setiap teknik yang digunakan. a) penilaian kinerja pegawai di masa lalu. Baik para teoretisi mengembangkan bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan aspek yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia.

Pandangan demikianlah yang mendorong untuk menciptakan berbagai metode dan teknik penilaian dalam kurun waktu tertentu. Berbagai metode yang dewasa ini dikenal adalah sebagai berikut (Kadarisman, 2015). 1) metode peringkat. Menggunakan metode ini berarti bahwa seorang atau beberapa penilai menentukan peringkat bagi sejumlah pegawai, mulai dari yang paling berprestasi hingga kepada yang paling tidak berprestasi. 2) distribusi terkendali, yang dimaksud

dengan distribusi terkendali ialah suatu metode penilaian melalui para penilai menggo longkan sejumlah pegawai yang dinilai ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan berbagai faktor kritical yang berlainan dengan prestasi kerja, ketaatan, disiplin, pengendalian biaya, dan lain sebagainya. 3) metode alokasi angka, para penilai memberi nilai dalam bentuk angka kepada semua pegawai yang dinilai.

Pegawai yang mendapatkan angka tertinggi berarti dipandang sebagai pegawai terbaik, dan pegawai yang mendapat angka paling rendah merupakan pegawai yang dinilai paling tidak mampu bekerja. 4) penilaian kinerja dengan orientasi masa depan. 5) penilaian diri sendiri. Dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis, apabila dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai seseorang tersebut harus mampu melakukan penilaian yang objektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan. 6) manajemen berdasarkan sasaran. *Mana gement by objectives* atau MBO adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Penggunaannya melibatkan para anggota organisasi atau pegawai dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai. 7) penilaian psikologi. Penilaian kinerja seorang pegawai berkaitan beberapa faktor, di antaranya adalah faktor intelektual, emosional, motivasi nal, dan faktor-faktor kritical lainnya yang dimaksudkan untuk mempredisikan potensi seseorang di masa depan (Sedarmayanti, 2016). Hasil penilaian oleh ahli psikologi dapat digunakan untuk mengidentifikasi pegawai tertentu yang diperkirakan layak dipertimbangkan untuk dipromosikan atau tidak layak untuk dipromosikan. 8) pusat-pusat penilaian. Organisasi/unit yang melakukan penilaian mem bentuk suatu pusat penilaian yang lokasinya bukan ditem pat pekerjaan, yang ada di pusat penilaian itu adalah pega wai yang bersangkutan, ahli psikologi dan atasan (Dessler, 2010); (Fahmi, 2010).

Begitu bermanfaat dan *powerful*-nya peranan Manaje men Kinerja ASN, namun dalam pelaksanaannya seringkali terdapat persoalan, baik dari sisi atasan maupun sisi bawahan. Dari sisi atasan sebagai pejabat penilai ada keengganan menerapkannya karena faktor-faktor sebagai berikut (kadarisman, 2016). 1) formulir dan tata cara penilaian



seringkali sulit untuk dimengerti, kriteria-kriteria yang digunakan tidak jelas pengertiannya atau memiliki pengertian yang kabur, sehingga menimbulkan multi interpretasi, dan tata caranya berbelit-belit; 2) atasan tidak memiliki cukup waktu untuk menerapkan manajemen kinerja, karena persoalan pertama tadi; 3) tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, terutama mereka yang dinilai kinerjanya kurang baik. Sebab keengganan ini yaitu atasan tidak punya argumentasi yang kuat akibat tidak jelasnya kriteria penilaian yang digunakan.

Selain itu atasan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan, misalnya karena satu nilai buruk, padahal hubungan baik sangat penting untuk bekerja sama dengan bawahan; 4) atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan, sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan (Sunyoto, 2015). Hal ini berpengaruh pada kemampuan atasan memberikan umpan balik secara efektif guna perbaikan kinerja bawahan. Logikanya, bagaimana bisa memberikan masukan bila tidak mengerti betul liku-liku pekerjaan bawahan. Sedang keengganan dari sisi bawahan sebagai pihak yang dinilai adalah (Wibowo, 2011): 1) pengalaman buruk di masa lalu, yaitu atasan memerlakukan kinerja bawahan yang kurang baik dengan sinis atau acuh sehingga bawahan tidak menda patkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikannya.

Berikut 2) bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya. Hal ini mungkin karena poin pertama, atasan hanya bisa mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas; 3) ada rasa takut karena ketidaktjelasan kriteria dan standar penilaian, sehingga baik buruknya kinerja bawahan menjadi sangat subyektif (unsur suka atau tidak suka atasan terhadap bawahan amat do minan terhadap nilai kinerja bawahan), padahal hasil penilaian kinerja menentukan banyak hal penting bagi bawahan, di antaranya kenaikan pangkat, gaji dan perolehan bonus/insentif; 4) bawahan tidak mengerti betul manfaat diterapkannya manajemen kinerja seperti yang telah diuraikan sebelumnya (Robbins & Coutler, 2016); (Suwatno dan Priansa, 2011). Hal ini karena kurang sosialisasi peran penting manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja karyawan merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menu gaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk

mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi (Abdullah, 2014).

Dari hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) menegaskan bahwa aspek-aspek yang dibahas dalam penelaian kinerja: 1) kinerja ASN; 2) umpan balik untuk pengembangan ASN. Siklus penilaian kinerja ASN diawali dengan penetapan sasaran kinerja berikut target yang ingin dicapai; kemudian diikuti dengan monitoring, lalu dilakukan proses evaluasi serta diakhiri dengan pemanfaatan hasil evaluasi bagi kebijakan promosi, kenaikan gaji atau pun program pengembangan. Unsur-unsur dari penilaian kinerja ASN yang dianggap berhasil, adalah sbb: 1) pengukuran terhadap hasil kinerja karyawan dan dibandingkan dengan sasaran dan standar; 2) penghargaan terhadap kontribusi ASN; 3) identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan ASN untuk saat ini dan di masa mendatang. 4) penetapan sasaran dan/atau standar untuk periode *appraisal* berikutnya. Manfaat penilaian kinerja ASN adalah sebagai berikut. 1) menyampaikan hasil-hasil yang diharapkan dari pekerjaan; 2) mencegah kesalahpahaman tentang kualitas kerja yang diinginkan; 3) meningkatkan produktivitas karena ASN mendapat umpan balik; 4) Menghargai kontribusi positif.

Berikut 5) mendorong komunikasi dua arah dengan ASN (Kadarisman, 2016). Tantangan yang harus dikelola dengan baik ketika kita dalam melakukan proses penilaian kinerja. Tantangan tersebut antara lain adalah: 1) tidak memiliki *skills* yang diperlukan untuk melakukan penilaian kinerja secara efektif; 2) karyawan tidak menunjukkan minat untuk berpartisipasi dalam penilaian kinerja; 3) berpotensi untuk menimbulkan konflik; 4) dilakukan secara tergesa-gesa karena keterbatasan waktu; 5) tidak mendapatkan prioritas yang tinggi, sehingga sering ditunda dan kehilangan momentum (Suwatno, 2011). Berdasar sejumlah literatur dan pengalaman praktis, terdapat dua elemen kunci yang mesti dievaluasi. Elemen atau komponen itu adalah: 1) aspek kompetensi atau perilaku kerja karyawan; 2) aspek hasil kerja (*job results*) (Kadarisman, 2016).

Secara spesifik komponen yang pertama, yakni komponen kompetensi dirancang untuk mengevaluasi aspek kecakapan seorang ASN. Contoh daftar kompetensi yang lazim digunakan adalah *leadership, communication skills, initiative, teamwork, problem solving, dan planning & organizing skills*. Untuk penggunaannya bisa dibedakan antara level

pimpinan dengan staf. Misal untuk level pimpinan, semua contoh daftar kompetensi di atas dapat digunakan. Namun untuk staf, hanya beberapa jenis kompetensi saja yang dievaluasi. Bobot aspek kompetensi biasanya adalah 30 – 40%.

Selanjutnya, daftar kompetensi ini diberi skala 1 – 5 (keterangan: 1 = buruk dan 5 = istimewa). Secara periodik (misal setiap semester), atasan diminta untuk memberikan skor berdasar skala yang sudah disusun tadi. Selain komponen kompetensi, sebaiknya sistem evaluasi karya wan dilengkapi dengan komponen berikutnya yakni kompo nen hasil kinerja (*performance*). Komponen ini intinya bertujuan untuk memetakan hasil kerja ASN dalam serang kaian *key performance indicators* (KPI) yang jelas dan bisa diukur, bobot aspek KPI biasanya adalah antara 60-70% (Suwatno dan Priansa, 2011).

## Rangkuman II

Dengan banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem penilaian ASN sebelumnya dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), sekaligus sebagai pengejawantahan Pasal 12 dan Pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999, maka pemerintah membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja ASN yaitu dengan menggunakan pendekatan metode Penilaian Prestasi Kerja. Pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian mengamanatkan bahwa tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam memertim bangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pang kat. Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indo nesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Presta si Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian prestasi kerja ASN merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja ASN (Pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja ASN, yang dapat mem beri petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja ASN menggabungkan antara peni laian Sasaran Kerja ASN dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari

dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 % dan Perilaku Kerja sebesar 40%.

Secara umum, penilaian prestasi kerja ASN dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu: 1) Sasaran Kerja Pegawai (SK P), merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN 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.

Perilaku Kerja ASN, merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang ASN 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 ASN 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 ASN untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

Berikut c. komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang ASN 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 ASN untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi. e. kerjasama merupakan kemauan dan kemampuan seorang ASN 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 ASN untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Di samping melakukan kegiatan tugas jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi pokoknya, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatannya, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. Tugas tambahan pada dasarnya merupakan kegiatan pendukung tugas pokok yang dibebankan kepada pegawai untuk dilaksanakan. Seorang ASN yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan/ pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatannya, maka hasilnya dapat dinilai sebagai bagian dari SKP (sasaran kerja pegawai).

Terdapat sisi peluang yang mungkin bisa diraih dengan adanya sistem penilaian tersebut yaitu: 1) adanya konsep pemberdayaan birokrasi pemerintah (*reinventing government*) yang sekarang ini sedang menjadi *trend* dimana di dalamnya memuat usaha bagaimana menjadikan pemerintah yang memiliki tingkat kompetensi dan kompetitif yang tinggi. Pemerintah yang kompeten dan kompetitif tersebut sudah pasti harus didukung oleh aparatur yang kompeten dan kompetitif pula.

Penilaian atas prestasi kerja pegawai, merupakan salah satu sarana untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai, sehingga bisa dikembangkan untuk menghasilkan pegawai yang kompetitif. 2) adanya era globalisasi yang mau tidak mau harus dihadapi, dalam era tersebut tidak ada lagi batas dan penghalang untuk memasuki dan dimasuki ke dan oleh negara lain (*borderless nations*). 3) dengan bergesernya paradigma pola pembinaan ASN ke arah prestasi kerja, maka DP-3 yang sudah dilaksanakan secara tepat dan akurat (obyektif) tersebut, maka untuk masa yang akan datang bisa dipikirkan untuk mulai merubah sistem penggajian yang ada menjadi sistem penggajian yang bertumpu pada prestasi kerja ASN, tidak lagi semata-mata bertumpu pada golongan dan masa kerja.

Konsekuensinya, seorang ASN yang memberikan prestasi kerja yang tinggi harus mendapatkan kompensasi yang tinggi pula. Hal ini dimaksudkan agar ASN merasa termotivasi dan dihargai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. 4) sisi ancaman yang mungkin akan dihadapi. Berbagai peluang yang ada bisa saja berubah menjadi ancaman apabila tidak bisa dan tidak siap untuk mengantisipasinya, di antaranya: a) adanya respon negatif dari masyarakat, apabila pemerintah tidak bisa meningkatkan kualitas kinerjanya.

Kualitas kinerja yang buruk salah satunya diakibatkan oleh tidak akuratnya penilaian yang dilakukan. b) penilaian yang tidak efektif, akan menghasilkan kualitas ASN yang rendah. Dengan kualitas ASN yang rendah pada akhirnya akan menghasilkan birokrasi yang memiliki tingkat kompetensi yang rendah pula. Seperti yang telah kita ketahui bahwa hampir seluruh organisasi melakukan penilaian kinerja yang berarti mengevaluasi kinerja ASN saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Hasil penilaian kinerja ASN digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektivitas dan pengembangan ASN, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, dan lain-lain.

Dalam penilaian kinerja, terdapat faktor-faktor yang memengaruhi penilai dalam melakukan penilaian kinerja. Penyelia sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja pegawai, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bentuk bias yang umum terjadi adalah: Kendala hukum/legal. Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apa pun format penilaian kinerja yang digunakan oleh Unit ASN harus sah dan dapat dipercaya.

## Latihan II

- 1) Pasal 12 dan Pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999, mengamanatkan agar pemerintah membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja ASN yaitu dengan menggunakan pendekatan metode Penilaian Prestasi Kerja. Tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat. Berikan analisis pembaca atas pernyataan tersebut!
- 2) Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja ASN merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja ASN (Pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011). Jelaskan!

- 3) Tujuan penilaian kinerja ASN adalah untuk mengevaluasi kinerja ASN, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja ASN menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja ASN dengan Penilaian Perilaku Kerja. Jelaskan dan berikan contoh kongkritnya!
- 4) Penilaian prestasi kerja ASN tersebut terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60% dan Perilaku Kerja sebesar 40%. Berikan analisis pembaca atas pernyataan tersebut!
- 5) Secara umum, penilaian prestasi kerja ASN dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu: 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP), merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN 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. Jelaskan!
- 6) Ada pun waktu dalam SKP 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. Jelaskan!
- 7) Perilaku Kerja ASN, merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang ASN yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Unsur perilaku kerja meliputi: a. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja ASN 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 ASN untuk bertingkah laku sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi. Jelaskan!
- 8) Unsur perilaku kerja ASN lainnya adalah komitmen, merupakan kemauan dan kemampuan seorang ASN untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas

daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan; dan disiplin yaitu kesanggupan seorang ASN untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi. Jelaskan!

- 9) Terakhir, unsur perilaku kerja ASN yang dinilai adalah kerjasama, yaitu kemauan dan kemampuan seorang ASN untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawah an baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Kemudian unsur kepemimpinan (kalau ASN tersebut menduduki jabatan structural di kampus, misal sebagai dekan, Kaprodi, atau lainnya), merupakan kemampuan dan kemauan ASN untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organi sasi. Jelaskan!
10. Di samping melakukan kegiatan tugas jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi pokoknya, apabila seorang ASN memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatannya, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. Tugas tambahan pada dasarnya meru pakan kegiatan pendukung tugas pokok yang dibeban kan kepada pegawai untuk dilaksanakan. Jelaskan, dan berikan contoh kongkritnya!
11. Terdapat sisi peluang yang mungkin bisa diraih dengan adanya sistem penilaian tersebut, di antaranya adanya konsep pemberdayaan birokrasi pemerintah (*reinvent ting government*) yang sekarang ini sedang menjadi *trend* yang di dalamnya memuat usaha bagaimana menjadikan pemerintah yang memiliki tingkat kompe tensi dan kompetitif yang tinggi. Pemerintah yang kompeten dan kompetitif tersebut sudah pasti harus didukung oleh aparatur yang kompeten dan kompetitif pula. Berikan analisis pembaca atas pernyataan tersebut!
12. Hasil penilaian kinerja ASN dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektifitas dan pengem bangan ASN, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, dan lain-lain. Jelaskan, dan beri kan contoh kongkritnya!



13. Dalam penilaian kinerja, terdapat faktor-faktor yang memengaruhi penilai dalam melakukan penilaian kinerja. Penyelia sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja pegawai, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif atau hal-hal lainnya. Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apa pun format penilaian kinerja yang digunakan oleh Unit ASN harus sah dan dapat dipercaya. Jelaskan dan berikan contoh kongkritnya !

## Petunjuk Jawaban Latihan II

Untuk memudahkan menjawab latihan II tersebut, Pembaca harus benar-benar memahami terlebih dahulu Bab II tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara.

## Daftar Pustaka II

- Abdullah, M., 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Amstrong & Stephen Taylor, 2014. *Human Resurces Practice (13th ed)*, British Library Cataloguing-in-publication Data.
- Armstrong, M. & Baron, A., 2010. *Managing performance: performance management in action*, London: CIPD.
- Agus, D., 2011. *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: Raja wali.
- Abdullah, Aswaja, 2014. *Manajemen Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: Persindo.
- Bacal, R., 20010. *Evaluasi Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia.
- Del Po, Amy, 2015. *The Performance Appraisal Hand book*, Berkeley: Nolo.
- Dwiyanto, Agus, 2016. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: UGM Press.
- Davis, Keith & Newstrom W John, 2009. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*, Alih bahasa: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.

- Dessler, Gary, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Edisi 13, Ahlibahasa: Eli Tanya, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Fahmi, Irham, 2010. *Manajemen Kinerja*, Bandung: Alfabet.
- Kadarisman, Muh, 2014. *Manajemen Aparatur Sipil Negara*, Depok: PT Raja Grafindo Persada, Cetakan 3.
- Kadarisman, Muh, 2016. *Laporan Hasil Penelitian tentang Pembangunan SDM Publik di Kota Depok Jawa Barat*, 2016.
- Kadarisman, Muh, 2014. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kadarisman, Muh, 2010. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: UMJ Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary, 2016. *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011. *Manajemen ASN dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Sunyoto, Danang, 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Suwatno, Priansa, Donni, 2011. *Manajemen ASN Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfa beta, CV Torang.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.



# BAB 3

## PERENCANAAN KINERJA, KEPUASAN KINERJA, DAN EVALUASI KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

### 1. Perencanaan Kinerja Aparatur Sipil Negara

Dalam bahasan ini, ditunjukkan hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) guna menjawab pokok masalah nya yaitu bagaimana perencanaan kinerja Aparatur Sipil Negara selama ini dilakukan? Dari hasil wawancara dan FGD (Kadarisman, 2010) menunjukkan bahwa secara umum perencanaan kinerja (*performance*) ASN merupakan proses penyusunan rencana kinerja oleh ASN sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilaku kan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Dalam perencanaan kinerja tersebut dibutuhkan proses, sehingga proses perencanaan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Yuniarsih, dan Suwatno, 2013). Kinerja pegawai tersebut, untuk kebanyakan pekerjaan meliputi

beberapa unsur sebagai berikut (Mathis dan Jackson, 2010: 379): a. Kuantitas dari hasil; b. Kualitas dari hasil; c. Ketepatan waktu dari hasil; d. Kehadiran; e. Kemampuan untuk bekerja sama. Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas program kerja organisasi publik, yaitu agar organisasi publik dapat tetap eksis dan unggul dalam era kompetisi yang semakin ketat, setiap instansi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dan melakukan berbagai perubahan ke arah yang lebih baik.

Perubahan tersebut harus disusun dalam suatu tahapan yang konsisten dan berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan akuntabilitas yang mengarah kepada pencapaian hasil yang lebih optimal (Kadarisman, 2016). Untuk mampu menjawab berbagai tantangan dan kondisi ketidakpastian dewasa ini setiap instansi pemerintah perlu menyusun perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan serangkaian rencana tindakan dan kegiatan mendasar yang dibuat oleh pimpinan dalam bentuk rencana induk (*master plan*) yang komprehensif untuk diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi publik dalam rangka memaksimalkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 menyebutkan perencanaan strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun, dengan mempertimbangkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Rencana strategis tersebut mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan. Visi merupakan cara pandang ke depan yang berisi gambaran tentang keadaan masa depan yang diinginkan serta ke mana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif.

Oleh karena itu, suatu visi yang baik hendaknya mencakup tujuan terluas dan terumum dan memiliki arah yang jelas, gambaran aspirasi masa depan, inspirasi untuk mendapatkan yang terbaik, pencapaian pada hasil, komunikasi pernyataan misi dan persuasif pimpinan. Sedangkan misi organisasi publik merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi publik kepada suatu fokus.

Misi di sini menjelaskan mengapa organisasi pemerintah ada, apa yang dilakukannya dan bagaimana melakukannya. Misi harus memperlihatkan secara jelas hal apa yang penting buat organisasi dan apa bidang usaha/kegiatan dari suatu organisasi. Di samping itu, misi juga harus menggambarkan sasaran publik mana yang akan dilayani, serta aspirasi apa yang diinginkan di masa mendatang utamanya yang berkaitan dengan manfaat yang didapatkan masyarakat dari pembangunan yang dilaksanakan (Kadarisman, 2016). Misi organisasi dan tujuan strategis organisasi merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkat manajemen di bawah nya.

Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi dituju kan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberi kontribusi pada prestasi. Dengan demikian, dalam hal pencapaian tujuan organisasi diperlukan suatu perencanaan dan tindakan nyata untuk dapat mewujudkannya. Secara umum dikatakan bahwa visi dan misi adalah suatu konsep perencanaan yang disertai dengan tindakan sesuai dengan apa yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan.

Faktor-faktor penyusunan visi dan misi instansi pemerintah yaitu: a. Sejarah; b. Preferensi masa kini; c. Lingkungan organisasi; d. Sumber daya; e. Kompetensi yang membedakan. Menurut Wibisono (2015: 43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi organisasi untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2015: 122), visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Dapat disimpulkan bahwa visi adalah cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan organisasi jangka panjang.

Tujuan penetapan visi organisasi, yaitu: a. mencerminkan sesuatu yang akan dicapai organisasi; b. memiliki orientasi pada masa depan

organisas; c. menimbulkan komitmen tinggi dari seluruh jajaran dan lingkungan organisasi; d. menentukan arah dan fokus strategi organisasi yang jelas; e. menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi. Sedang fungsi misi adalah: a. memfokuskan langkah-langkah yang akan diambil; b. objektif, target dan program perusahaan dirancang berdasarkan misi yang sudah dibentuk; c. membimbing aksi dalam berbagai ting kat; d. membantu mencegah ASN agar tidak salah melangkah.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi publik menjadi keharusan. Tujuan dan sasaran adalah dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi publik seperti yang telah dikemukakan, maka unit organisasi harus merumuskan visi dan misinya tersebut ke dalam bentuk yang lebih terarah dan operasional berupa pembuatan tujuan dan sasaran. Untuk mencapai visi dan misi organisasi publik pada masa datang, maka ditetapkanlah beberapa tujuan yang bersifat kualitatif dan kuantitatifnya. Sedang sasaran adalah penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh instansi pemerintah dalam jangka waktu tertentu yang dapat diukur secara kuantitatif (Kadarisman, 2016).

Oleh karena itu, sasaran harus lebih bersifat spesifik, dapat dinilai dan diukur, berorientasi pada hasil dan dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun. Ada pun cara mencapai tujuan dan sasaran merupakan faktor terpenting dalam proses perencanaan strategis. Cara mencapai tujuan dan sasaran merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu mengenai upaya-upaya organisasi publik yang meliputi; strategi, penetapan kebijaksanaan, dan program operasional. Selanjutnya, strategi di sini adalah upaya untuk mengantisipasi keadaan yang akan datang dengan memilih alternatif terbaik untuk pencapaian tujuan dan sasaran secara lebih terarah.

Strategi akan memerjelas makna dan hakikat suatu rencana strategis khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Dengan kata lain strategi merupakan terjemahan pemikiran kepada tindakan yang diarahkan pada penyelenggaraan operasional instansi pemerintah sehari-hari dari seluruh komponen dan unsur organisasi. Lebih lanjut, Kadarisman (20116) menjelaskan bahwa suatu strategi hendaknya membahas mengenai masalah yang diperkirakan akan timbul di waktu yang akan datang yang mungkin

dapat berubah-ubah. Selain itu hal yang harus diperhatikan bahwa strategi memerhitungkan juga lingkungan organisasi secara keseluruhan yang dapat berdampak terhadap kelancaran pelaksanaan strategi.

Ada pun kebijaksanaan merupakan kumpulan keputusan-keputusan yang mengatur secara teliti tentang bagaimana na strategi akan dilaksanakan atau dengan kata lain kebijaksanaan merupakan pelaksanaan tindakan atau kegiatan tertentu suatu instansi pemerintah. Untuk itu kebijakan yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran tersebut dibutuhkan program. Program kerja operasional instansi pemerintah merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.

Program operasional merupakan penjabaran rinci tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijaksanaan. Pada umumnya, untuk pelaksanaan suatu program kerja tersebut, maka ditetapkan perjanjian kinerja yang merupakan dokumen yang berisikan penugasan dari pejabat yang lebih tinggi kepada pejabat di bawahnya untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Perjanjian kinerja tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan komitmen pejabat di tingkat tertentu dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia.

Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada kinerja yang dihasilkan atas kegiatan tahun bersangkutan, tetapi termasuk kinerja (*outcome*) yang seharusnya terwujud akibat kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Dengan demikian target kinerja yang diperjanjikan juga mencakup *outcome* yang dihasilkan dari kegiatan tahun-tahun sebelumnya, sehingga terwujud kesinambungan kinerja setiap tahunnya.

Dengan demikian, tujuan disusunnya “Perjanjian Kinerja Pejabat/Staf di Unit Organisasi Pemerintah adalah: a. sebagai wujud nyata komitmen antara penerima (Pejabat tertentu) dan pemberi amanah (Pejabat yang lebih tinggi) untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi dan kinerja aparatur. b. menetapkan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur. c. sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi. e. sebagai dasar bagi pemberi amanah untuk melakukan monitoring, evaluasi dan supervisi atas perkembangan/kemajuan kinerja penerima



amanah. f. sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai (Kadarisman, 2016).

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, maka pejabat tertentu pada tahun tersebut telah melakukan “Perjanjian Kinerja” dengan pejabat di atasnya untuk mewujudkan target kinerja, dan pada umumnya hal tersebut diatur dalam suatu ketentuan pejabat publik tertinggi di instansi pemerintah tersebut misalnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, setiap instansi pemerintah wajib menyusun Laporan Kinerja yang melaporkan progress kinerja atas mandat dan sumber daya yang digunakannya.

Dalam rangka melakukan evaluasi keberhasilan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan pada perencanaan jangka menengah, maka digunakan skala pengukuran sebagai berikut. Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dapat memberikan umpan balik (*feedback*) yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Melalui pengukuran kinerja ini diharapkan kinerja ASN dalam melaksanakan kegiatan dan program kerjanya selama satu tahun dapat diketahui. Oleh karena itu, untuk optimalisasi pencapaian kinerja ASN, maka dibutuhkan motivasi untuk memertahankan hubungan antara kinerja dan motivasi kerja.

Jika dihubungkan pada pelaksanaan *performance management* dalam organisasi, maka akan berkaitan dengan aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi kerja. Herzberg, (dalam Munandar, 2011), menjabarkan bahwa motivasi merupakan dampak langsung dari kepuasan kerja. Herzberg mengkategorikan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja menjadi 2 golongan, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (*satisfier*) dan faktor-faktor yang memberikan ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*). Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan prestasi, rekognisi, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan.

Faktor-faktor tersebut semuanya berhubungan dengan hasil, yang berkaitan dengan isi (*content*) tugas yang dilaksanakan. Menurut Herzberg, faktor-faktor tersebut dikatakan sebagai *Motivation Factors*, karena masing-masing faktor berhubungan dengan upaya kuat dan kinerja baik. Sementara jika ketidakpuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor yang berada pada konteks kerja atau lingkungan seperti kebijakan organisasi dan administrasi, supervisi, teknikal, gaji, dan kondisi-kondisi kerja merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut dikatakan sebagai *Hygiene Factors*.

*Motivation Factors* dan *Hygiene Factors*, pada teori Herzberg, bukan merupakan faktor yang saling berlawanan. Apabila *Motivation Factors* tidak ada bukan berarti karyawan menjadi tidak puas. Demikian pula pada *Hygiene Factors*, jika dapat diperbaiki maka bukan berarti telah terjadi kepuasan kerja. Manajemen kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Program manajemen kinerja jika diterapkan sifatnya akan menyeluruh dan menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi (Ruky, 2012).

Sementara itu Kadarisman (2016) menyatakan bahwa *Performance Management* merupakan kerjasama yang dilakukan pimpinan dengan bawahan dalam hal: 1) *Plan Performance*, yakni mendefinisikan tanggung jawab pekerjaan dan harapan serta merancang tujuan/sasaran yang akan dicapai (*goal setting*) untuk suatu periode kinerja tertentu; 2) *Coach /Manage* dengan memberikan *feedback, support* dan pengembangan. 3) *Appraise Performance*, dengan menggunakan form penilaian kinerja, mengevaluasi kinerja di akhir periode penilaian kinerja.

Siklus manajemen kinerja erat kaitannya dengan strategi organisasi, hasilnya pun dapat bermanfaat bagi aktivitas pengembangan ASN. Kadarisman (2016) menggambarkan siklus Manajemen Kinerja sebagai berikut. 1) Tahap Perencanaan Kinerja. Tahapan ini merupakan pendefinisian peran, tanggung jawab dan ekspektasi yang terukur berdasarkan tujuan unit kerja yang diturunkan dari strategi dan tujuan organisasi. Lalu tujuan unit kerja diturunkan menjadi sasaran individu yang kemudian dituangkan dalam kontrak kerja. 2) Tahap Pembinaan Kinerja. Pada tahap ini pegawai dibina dan dikembangkan selama proses

manaje men kinerja berlangsung. Proses terpenting pada tahapan ini adalah pelaksanaan *coaching & counseling*, sebagai hal yang harus dijalankan atasan pada bawahannya.

Aktivitas *coaching & counseling* bertujuan untuk mem bantu karyawan dalam memecahkan masalah yang dihadapi nya sehingga pegawai dapat menghasilkan kinerja yang baik. Proses ini juga akan mendorong pegawai lebih kooperatif. *Coaching & Counseling* merupakan kegiatan yang sama, namun bukan merupakan proses yang identik. 3) Pengembangan kepribadian karyawan dapat dilihat seperti peningkatan kemampuan yang dimiliki. 4) Tahap Evaluasi Kinerja. Pada tahapan ini, kinerja karyawan akan dikaji dan dinilai berdasarkan ekspektasi yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan.

Evaluasi berupa *Performance Appraisal* (Penilaian Kinerja) dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu kegiatan penting sebagai bagian dari proses *Performance Management* (Manajemen Kinerja). Melalui Penilaian Kinerja maka perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya. Untuk menumbuhkan ASN yang memiliki motivasi tinggi dalam kinerja, maka organisasi publik harus menyediakan evaluasi yang akurat, manajemen melatih mengembangkan sebuah sistem penilaian kinerja yang akurat untuk mengidentifikasi siapa siapa yang menonjol, ASN lemah dan pelaksanaan jelek.

Imbalan kinerja, manajemen harus mengidentifikasi imbalan organisasi yang terkait erat dengan level-level kinerja. Harus terdapat transparansi dalam penentuan capaian kinerja ASN, termasuk besaran *reward* yang didapatkan, peningkatan tunjangan, perubahan dalam jam kerja/kondisi kerja. Umpan balik para pemberi kerja kepada para ASN, instansi pemerintah mestinya memberikan umpan balik yang lengkap dan akurat kepada ASN pada saat menilai kerja mereka. Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan.

Di dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan ke dalam kelompok: a. masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan *output*, misalnya ASN, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya; b. keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan. c. hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa *outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi dan harapan masyarakat. d. manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat dan dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik. e. dampak (*impact*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja disetiap indikator dalam suatu kegiatan (Kadarisman, 2016).

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran kinerja. Dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi. Penetapan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memerhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta data pendukung yang harus diorganisasi. Indikator kinerja dimaksudkannya 1) spesifik dan jelas; 2) dapat diukur secara objektif; 3) relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan 4) tidak bias (Kadarisman, 2016).

Dengan demikian, perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting dalam manajemen kinerja. Perencanaan kinerja digunakan untuk melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukan menganalisis kinerja yang lalu. Tujuan proses perencanaan kinerja sebaiknya diwujudkan dalam bentuk *outcomes* atau manfaat. Perencanaan kinerja memiliki 5 aspek yang perlu diperhatikan, yaitu (Kadarisman, 2016): a. rencana Pengembangan. Hal ini dilakukan untuk membantu ASN untuk meningkatkan atau menjaga pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki atau yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya. b. waktu Perencanaan. Waktu perencanaanpun perlu diperhatikan, agar setiap harapan sesuai dengan yang diinginkan pada saat evaluasi. c. tanggung Jawab Pimpinan.

Pimpinan bertanggung jawab atas setiap perencanaan yang dibuatnya (meliputi tanggung jawab seluruh aspek pada organisasi yang diembannya, sehingga perencanaan kinerja tersebut akan sampai pada sasaran yang diharapkan. d. tanggung Jawab Pegawai. ASN diharapkan mampu men-support setiap keputusan yang telah diambil oleh pimpinannya, sehingga adanya keselarasan untuk mencapai tujuan. e. rencana Tindak. Rencana tindak dilakukan agar pekerja dapat mengetahui atas sejauh mana action plan yang sedang dilaksanakan, dan pimpinan dapat melakukan fungsi control-nya dengan mudah.

Dalam membuat perencanaan kinerja, perlu diterapkan standar kinerja. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja yaitu kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan baik. Kirkpatrick (2011: 37) menegaskan bahwa standar kinerja memiliki pengertian sebagai kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima. Standar kinerja diperlukan, karena a. membimbing perilaku pegawai untuk menyelesaikan standar yang telah dibangun; b. menyediakan dasar bagi kinerja pegawai agar dapat dinilai secara efektif dan jujur.

Idealnya, penilaian kinerja pegawai harus didasarkan pada kinerja aktual yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dibandingkan dengan standar kinerja yang ditentukan. Standar kinerja yang efektif memiliki 8 unsur, yaitu (Kadarisman, 2016): 1) standar didasarkan pada pekerjaan; 2) standar dapat dicapai; 3) standar dapat dipahami; 4) standar disepakati; 5) standar spesifik dan terukur; 6) standar berorientasi pada waktu; 7) standar harus tertulis; 8) standar dapat berubah. Perencanaan kinerja pegawai harus memiliki tools and technique, yaitu: 1) *technique for Assessing the Environment*;

Berikut 2) *environmental Scanning*, yaitu menyaring sejumlah besar informasi untuk mendeteksi munculnya kecenderungan dan menciptakan scenario; 3) *forecasting*, yaitu, memprediksi outcomes yang akan datang, melalui *Revenue Forecasting* atau *Technological Forecasting*. Teknik yang digunakan dalam forecasting yaitu: a.

Quantitative Forecasting, meliputi: 1) Time Series Forecasting; 2) Regression Models; 3) Econometrical Models; 4) Economic Indicators; 5) Substitution Effect. b. Qualitative Forecasting, meliputi: 1) Jury of Opinion; 2) Sales Force Composition; 3. Customer Evaluation.

## 2. Kepuasan Kinerja Aparatur Sipil Negara

Uraian ini diawali dengan pokok masalahnya yaitu bagaimana kepuasan kinerja Aparatur Sipil Negara selama ini? Untuk menjawab hal ini, berikut dikemukakan hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) bahwa secara umum, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Ada pun kerja secara umum adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Ketika seorang individu bekerja pada suatu organisasi, instansi atau pun perusahaan, maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi (Rivai (2014: 475).

Ahli lain (Hasibuan, 2011: 41) kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan. Robbins (2015: 91) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Hal tersebut dikarenakan pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka maksudkan sebagai kepuasan kerja. Efendi (2012: 290) kepuasan kerja didefinisikan dengan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Menurut pendapat Hasibuan (2015: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Hal senada juga dikemukakan oleh Cherington (2013: 82), bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang pegawai menyukai pekerjaannya. Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu, kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup (Wether dan Davis, 2010: 42).

Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Donely, 2011: 464-465). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan dan pegawai memandang pekerjaannya. Menurut Herzberg (dalam Sumantri, 2011: 83), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedang ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal.

Terkait tentang teori kepuasan kerja, berikut dikemukakan sebaliknya yaitu teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disparancy*, tetapi merupakan *disparancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

Selanjutnya tentang Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, peng hargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedang orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan rasio *input* hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas.

Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengungkap kan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya, ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi., khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah *input*, hasil keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh Seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, peng hargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedang orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa



menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

Teori dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan pro mosi.

Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhi faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Berikut adalah Teori Motivator-Hygiene (M-H). Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori H-M sebenarnya berujung pada kepuasan kerja, namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan *turnover* ASN serta antara kepuasan kerja dan komitmen ASN.

Pada intinya, teori H-M justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa yang tinggi, seperti strategi *golden handcuff*, karena balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *hygiene*, bukan *motivator*). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar organisasi melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar. Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas dan kendaraan kerja.

Menurut Wexley dan Yukl (2011), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu: a. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*). Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya.

Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar. b. Teori Keadilan (*Equity Theory*). Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*). Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*.

Dari hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) menunjukkan bahwa *satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu, faktor ini disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakteradannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan (As'ad, 2014: 104).

### 3. Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara

Bahasan ini dimulai dengan pokok masalahnya yaitu bagaimana evaluasi kinerja bagi Aparatur Sipil Negara hingga saat ini? Untuk menjawab hal ini, berikut dikemukakan hasil penelitian di Kota Depok (Kadarisman, 2016) bahwa istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Dunn (2015), mengemukakan bahwa istilah evaluasi secara umum dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan (Dunn, 2013: 608). Pengertian tersebut menjelaskan, bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan yang pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan.

Bagian akhir dari suatu proses kerja di lingkungan instansi pemerintah adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik. Ada pun menurut Ndraha (2011), bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya. Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan.

*Commonwealth of Australia Department of Finance* menegaskan bahwa evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which: a. Program inputs are used to maximise outputs (efficiency); b. Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness); 3. Program objectives match policies and*

*community needs (appropriateness)*. (Commonwealth of Australia Department of Finance, 1989: 1). Dari hasil pendapat tersebut dapat ditegaskan bahwa evaluasi adalah penilaian secara sistematis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau efektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat.

Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan. Danim (2012: 45) mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang senyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu (Kadarisman, 2016): a. penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi; b. penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus-menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen; c. penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai.

Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya. Lebih lanjut (Kadarisman, 2016) menjelaskan bahwa evaluasi mampu nyai karakteristik yang membedakannya dari metode-metode analisis kebijakan lainnya yaitu: 1) fokus nilai. Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program. 2) Interdependensi. Fakta-Nilai.

Tuntutan evaluasi tergantung baik "fakta" maupun "nilai". 3) orientasi. Masa Kini dan Masa Lampau. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan advokat, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan. 4) dualitas nilai. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara. Berdasarkan penjelasan tersebut, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter.

Yang pertama yaitu fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan.

Kedua yaitu interdependensi fakta-nilai, karena untuk menentukan nilai dari suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dari bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat memecahkan masalah tertentu. Ke tiga yaitu orientasi masa kini dan masa lampau, karena tuntutan evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan tersebut. Keempat yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada maupun nilai yang diperlukan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain. Diperlukan adanya standar kinerja, yaitu tingkat yang diharapkan dalam pekerjaan.

Di samping itu juga penting adanya penilaian kinerja (*performance evaluation*), yaitu (Mathis dan Jackson, 2011: 380) proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Pendapat lain mengemukakan penilaian kinerja tersebut sebagai proses mengevaluasi pekerjaan pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Geenberg dan Baron, dalam Wibowo, 2012: 352). Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang ASN.

Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan pentingnya seperti promosi, mutasi dan pemberhentian. Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi ASN yang ada sekarang ini kurang cukup, sehingga dikembangkan program tersebut. Jadi, efektifitas pelatihan dan pengembangan diperhitungkan dengan mengukur seberapa baik ASN yang berprestasi mengerjakan pekerjaannya. Evaluasi kinerja juga untuk memenuhi kebutuhan umpan balik bagi ASN tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan *reward*.

Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan *reward* lain yang sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja. Diperlukan adanya standar kinerja, yaitu tingkat yang diharapkan dalam pekerjaan.

Di samping itu juga penting adanya penilaian kinerja (*performance evaluation*), yaitu (Mathis dan Jackson, 2011: 380) proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Pendapat lain mengemukakan penilaian kinerja tersebut sebagai proses mengevaluasi pekerjaan pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Geenberg dan Baron, dalam Wibowo, 2011: 352).

Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang ASN. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan pentingnya seperti promosi, mutasi dan pemberhentian. Dijelaskan bahwa evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi ASN yang ada sekarang ini kurang cukup, sehingga dikembangkan program tersebut. Jadi, efektifitas pelatihan dan pengembangan diperhitungkan dengan mengukur seberapa baik ASN yang berprestasi mengerjakan pekerjaannya. Evaluasi kinerja juga untuk memenuhi kebutuhan umpan balik bagi ASN tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan *reward* (Kadarisman, 2014).

Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan *reward* lain yang sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja. Diperlukan adanya standar kinerja, yaitu tingkat yang diharapkan dalam pekerjaan. Di samping itu, juga penting adanya penilaian kinerja (*performance evaluation*), yaitu (Mathis dan Jackson, 2011: 380) proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Pendapat lain mengemukakan penilaian kinerja tersebut sebagai proses mengevaluasi pekerjaan pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Geenberg dan Baron, dalam Wibowo, 2012: 352).

Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang ASN. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan pentingnya seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.

Mijelaskan bahwa evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi ASN yang ada sekarang ini kurang cukup, sehingga dikembangkan program tersebut. Jadi, efektifitas pelatihan dan pengembangan diperhitungkan dengan mengukur seberapa baik ASN yang berprestasi mengerjakan pekerjaannya. Evaluasi kinerja juga untuk memenuhi kebutuhan umpan balik bagi ASN tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya.

Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan *reward*. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan *reward* lain yang sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja. Menurut Kadarisman (2016) dalam penilaian kinerja ASN, yang menjadi prinsip adalah mampu menghasilkan kinerja individu dan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Melalui evaluasi penilaian kinerja tersebut, diketahui kekurangan dan keunggulan berbagai metode penilaian yang ada sehingga diharapkan akan meminimalisasi hasil penilaian yang subyektif.

Dari hasil evaluasi kinerja tersebut dimungkinkan dilakukan revisi atas pembobotan aspek dalam penilaian kinerja atau merekomendasikan perubahan konversi pembobotan nilai pada aspek-aspek yang tertuang dalam form penilaian kinerja (Kadarisman, 2016). Misalnya, pembobotan yang direkomendasikan adalah: a. Pembobotan aspek-aspek yang berdasarkan *input*/proses dan pembobotan aspek-aspek yang berdasarkan *output*. Ditegaskan bahwa setelah sistem manajemen kinerja selesai dirancang, selanjutnya sistem tersebut diimplementasikan dalam beberapa langkah, misalnya: a. *pilot project*. Proses ini dilakukan agar semua pihak yang terlibat memiliki kesempatan untuk belajar menerapkan kegiatan sistem manajemen kinerja yang baru.

Proyek percontohan ini dilakukan dalam proses hitungan bulan dan hasilnya akan dijadikan acuan dalam perbaikan sistem manajemen kinerja yang baru sebelum diimplementasikan. b. sosialisasi dan *training*. Kadarisman, (2016) menegaskan bahwa sosialisasi dilakukan agar seluruh ASN memahami manfaat dan tahapan-tahapan dari sistem manajemen kinerja yang baru. Selanjutnya dilakukan pemberian pelatihan kepada pihak-pihak yang terkait. Kebutuhan pelatihan mencakup: metode dalam perumusan sasaran/target kerja pegawai, aspek-aspek dalam penilaian, pemahaman dalam perubahan

waktu penilaian dan cara penilaian, keterampilan pemberian *coaching & counseling*, keterampilan dalam mengevaluasi kinerja berdasarkan kontrak kinerja. c. Implementasi.

Selama proses implementasi perlu diadakan pertemuan berjangka untuk memantau jalannya sistem manajemen kinerja, serta untuk mengantisipasi kendala-kendala yang mungkin terjadi. d. Evaluasi Sistem. Hasil evaluasi menca kup data keberhasilan dan kegagalan sistem yang telah diterapkan, kemampuan ASN dan seluruh pihak yang terlibat dalam pelaksanaan, kedisiplinan seluruh pihak dalam memenuhi prosedur, frekuensi dan kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan.

### Rangkuman III

Secara umum perencanaan kinerja (*performance*) ASN merupakan proses penyusunan rencana kinerja oleh ASN sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Dalam perencanaan kinerja tersebut dibutuhkan proses, sehingga proses perencanaan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Dalam rangka melakukan evaluasi keberhasilan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi publik, sebagaimana yang telah ditetapkan pada perencanaan jangka menengah, maka digunakan skala pengukuran sebagai berikut. Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dapat memberikan umpan balik (*feedback*) yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Melalui pengukuran kinerja ini diharapkan kinerja ASN dalam melaksanakan kegiatan dan program kerjanya selama satu tahun dapat diketahui. Oleh karena itu, untuk optimalisasi pencapaian



kinerja ASN, maka dibutuhkan motivasi untuk memertahankan hubungan antara kinerja dan motivasi kerja.

Jika dihubungkan pada pelaksanaan *performance mana gement* dalam organisasi, maka akan berkaitan dengan aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi kerja. Secara umum perencanaan kinerja (*performance*) ASN merupakan proses penyusunan rencana kinerja oleh ASN sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan.

Di dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Dalam perencanaan kinerja tersebut dibutuhkan proses, sehingga proses perencanaan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh ASN.

Dalam rangka melakukan evaluasi keberhasilan atau kegagalan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan pada perencanaan jangka menengah, maka digunakan skala pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ASN merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan. Pengukuran kinerja ASN yang dilakukan secara berkelanjutan dapat memberikan umpan balik (*feedback*) yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Melalui pengukuran kinerja ini diharapkan kinerja ASN dalam melaksanakan kegiatan dan program kerjanya selama satu tahun dapat diketahui. Oleh karena itu, untuk optimalisasi pencapaian kinerja ASN, maka dibutuhkan motivasi untuk memertahankan hubungan antara kinerja dan motivasi kerja. Jika dihubungkan pada pelaksanaan *performance management* dalam organisasi, maka akan berkaitan dengan aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi kerja.

Dengan demikian, pentingnya diciptakan kepuasan kerja ASN, yaitu evaluasi yang menggambarkan seseorang ASN atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Secara umum kepuasan kerja

adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Ketika seorang individu bekerja pada suatu organisasi publik, maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi.

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan, sehingga pentingnya dilakukan evaluasi atas kinerja ASN.

Istilah evaluasi kinerja dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Dunn (2015), mengemukakan bahwa istilah evaluasi secara umum dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.

Pengertian tersebut menjelaskan, bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan yang pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja di lingkungan instansi pemerintah adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

### **Latihan III**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Secara umum perencanaan kinerja (*performance*) ASN merupakan proses penyusunan rencana kinerja oleh ASN sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Berikan analisis pembaca terkait pernyataan tersebut!
- 2) Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta meru pakan komitmen bagi instansi pemerintah untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Dalam perencanaan kinerja tersebut dibutuhkan proses, sehingga proses perencanaan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh ASN. Jelaskan dan berikan contohnya!
- 3) Dalam rangka melakukan evaluasi keberhasilan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi publik, sebagaimana yang telah ditetapkan pada perencanaan jangka menengah, maka digunakan skala pengukuran. Pengukur an kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dapat memberikan umpan balik (*feedback*) yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Berikan analisis pembaca terkait pernyataan tersebut!
- 4) Melalui pengukuran kinerja ini diharapkan kinerja ASN dalam melaksanakan kegiatan dan program kerjanya selama satu tahun dapat diketahui. Oleh karena itu, untuk optimalisasi pencapaian kinerja ASN, maka dibutuhkan motivasi untuk memertahankan hubungan antara kinerja dan motivasi kerja. Jika dihubungkan pada pelaksanaan *performance management* dalam organisasi, maka akan berkaitan dengan aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi kerja. Berikan analisis pembaca terkait pernyataan tersebut!
- 5) Secara umum perencanaan kinerja (*performance*) ASN merupakan proses penyusunan rencana kinerja oleh ASN sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik organisasi publik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam rencana

kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Berikan analisis pembaca terkait pernyataan tersebut!

- 6) Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Dalam perencanaan kinerja tersebut dibutuhkan proses, sehingga proses perencanaan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh ASN. Berikan analisis pembaca terkait pernyataan tersebut!
- 7) Dalam rangka melakukan evaluasi keberhasilan atau kegagalan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi publik sebagaimana yang telah ditetapkan pada perencanaan jangka menengah, maka digunakan skala pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ASN merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan. Pengukuran kinerja ASN yang dilakukan secara berkelanjutan dan dapat memberikan umpan balik (*feed back*) yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Berikan analisis pembaca terkait pernyataan tersebut!
- 8) Dengan demikian pentingnya diciptakan kepuasan kerja ASN, yaitu evaluasi yang menggambarkan seseorang ASN atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Secara umum kepuasan kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Ketika seorang individu bekerja pada suatu organisasi publik, maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi. Jelaskan!
- 9) Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan, sehingga pentingnya dilakukan evaluasi atas kinerja ASN. Jelaskan!
- 10) Istilah evaluasi kinerja ASN dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*).

Evaluasi kinerja ASN sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi publik ini dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Berikan analisis pembaca terkait pernyataan tersebut!

- 11) Bagian akhir dari suatu proses kerja dilingkungan instansi pemerintah adalah evaluasi kinerja. Dengan demikian, evaluasi kinerja ASN membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi tersebut membuat suatu kebijakan bermanfaat. Berikan analisis pembaca terkait pernyataan tersebut!

### **Petunjuk Jawaban Latihan III**

Untuk memudahkan menjawab latihan III tersebut, Pembaca harus benar-benar memahami terlebih dahulu Bab III tentang Perencanaan Kinerja, Kepuasan Kinerja, dan Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara.

### **Daftar Pustaka III**

- Amstrong & Stephen Taylor, (2014). *Human Resources Practice (13th ed)*. British Library Catalogue in Publication Data.
- Armstrong, M. & Baron, A., (2010). *Managing performance: performance management in action*. London: CIPD.
- Agus, D., (2011). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Abdulah, Aswaja, (2014). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Persindo.
- Bacal, R., (2010). *Evaluasi Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia.
- Bernardin, H. John, (2007). *Human Resources Management. An Experiential Approach*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Byars, Lloyd L. dan Leslie W. Rue (2000). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Cherrington, David J. (2013). *Organizational Behaviour: The Management of Individual and Organizational Performance*. Second Edition. Allyn and Bacon: Boston.

- Del Po, Amy, (2015). *The Performance Appraisal Hand book*, Berkeley: Nolo.
- Dwiyanto, Agus, (2016). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: UGM Press.
- Davis, Keith & Newstrom W John, (2009). *Human Behavior at Work: Organization Behavior*, Alih bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Edisi 13, Ahlibahasa: Eli Tanya. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Danim, Sudarwan (2012). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Donnelly. (2011). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Dessler, Gary (2011). *Human Resource Management: Global Edition*. Pearson Higher Education.
- Dale, Timpe (2002) *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, Cetakan kelima. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Effendi, Rosman, (2009), *Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada kantor Pelayanan Pajak Metro, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah, Lampung*.
- Fahmi, Irham (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Al fabet.
- Fathoni, Adburrahman, (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Handoko, T., Hani, (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Herdianto, M, (2008). *Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Manajemen By Objective (MBO)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick. (2011). *Herzbergs Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed
- Herzberg, Frederick, et.al. (1959) (dalam Munandar, 2011). *The Motivation to Work*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hasibuan, Malayu, S.P, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kadarisman, Muh, (2014). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Kadarisman, Muh, (2016). *Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (Laporan Hasil Penelitian)*.
- Kadarisman, Muh, (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, AA., Anwar Prabu, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat. Edisi Pertama.
- Sondang Siagian P, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary (2016). *Human Resources Management*. Jakarta. Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. Dan Sagala, E.J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, (2011). *Manajemen ASN dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A.T., (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sunyoto, Danang, (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

- Suwatno, Priansa, Donni, (2011). *Manajemen ASN Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, CV Torang.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wibowo, (2011). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Zulkifli Noor, R. Zulki, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish.





## BIODATA PENULIS



Dr. Muh. Kadarisman, M.Si, lahir di Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta, 25 Januari 1959. Pendidikan terakhir adalah Doktor Social Sciences Universitas Padjadjaran Bandung. Pekerjaan sekarang adalah Dosen LL Dikti Wilayah III Jakarta dan Ditugaskan pada Program Pascasarjana FISIP Universitas Muhammadiyah (UMJ) Jakarta. Di samping itu, juga sebagai dosen Program Pascasarjana FISIP Universitas Terbuka (UT), Program Pascasarjana Universitas Trisakti, Polstat STIS, Fakultas Kedokteran UMJ, dan sebagai Wakil Rektor Senior Universitas Peradaban Bumiayu Brebes Jawa Tengah.

Berbagai aktivitas lainnya, adalah sebagai konsultan publik di berbagai Instansi Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah di Indonesia. Penulis beristri Dr. Ir. Ismiyati, MT dosen Fakultas Teknik UMJ, Universitas Trisakti, dan sebagai Konsultan Publik maupun swasta. Dikaruniai tiga anak, yaitu Inggita Utami, S.Si., M.Sc (Dosen Prodi Biologi UAD Yogyakarta) dan bersuami Geradi Yudistira, MA (Dosen Prodi Hubungan Internasional UII Yogyakarta) (Mahasiswa

Program Doktor di Amsterdam University Nedherlad) dengan dua anak (Isyana Dian Yudistira dan Genta Aksara Yudistira).

Anak ke dua Anjar Dimara Sakti, ST., M.Sc., Ph. D (Dosen Teknik Geodesi dan Geomatika ITB) dan Konsultan Publik/Swasta, dengan Istri Afina Nur Fauzia, S. Farm., M.Sc (Mahasiswi Program Doktor University of Sydney Australia) (Dosen Farmasi ITB) dengan seorang anak Azfar Rafasha Mauza. Anak ketiga Wimbajaya Hamukti, ST (Mhs. S2 Teknik Industri UI), Manajer pada PT Astra Daihatsu Jakarta.

Penulis bertempat tinggal di Jl. Otista Raya Polonia Muka No. 130 RT 06 RW 08 Bidara Cina Jatinegara Jakarta; dan di Jl. Borneo Raya No. 9-10 RT 010 RW 013 Bhakti Jaya Sukma Jaya Depok Timur Jawa Barat.