

# KEBIJAKAN PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI BERDASARKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 46 TAHUN 2011

Alex Sugara, Sujianto dan Muchid

Program Studi Magister Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Panam Pekanbaru, 28293

**Abstract: Civil Servant Performance Assessment Policy Based on Government Regulation Number 46. Year 2011.** The purpose of this study was to determine and analyze the work performance appraisal of civil servants based on Government Regulation No. 46 of 2011 at the Regional Office XII of the Pekanbaru Civil Service Agency. This research was carried out with a qualitative approach, where the informants in this study were work performance appraisers and apparatuses who assessed their work performance. Data collection was done by observation and interview, where after the data was collected then analyzed with qualitative descriptive method. The results of this study found that the employee performance appraisal based on Government Regulation Number 46 of 2011 at the Regional Office XII Pekanbaru State Personnel Agency has run quite well, where in the process of work performance appraisal, the Regional Office XII Pekanbaru Civil Service Agency has followed the regulation. While the factors that inhibit the assessment of employee performance are central tendency factors and recency effect factors.

**Keywords:** work performance, employee, assessment policy

**Abstrak: Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46. Tahun 2011.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penilaian prestasi kerja pegawai negeri berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru. Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif, dimana yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah pejabat penilai prestasi kerja dan aparatur yang dinilai prestasi kerjanya. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara, dimana setelah data terkumpul kemudian dianalisis dengan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru sudah berjalan dengan cukup baik, dimana dalam proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan, Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru sudah mengikuti ketentuan yang ditetapkan. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat penilaian prestasi kerja pegawai adalah faktor *central tendency* dan faktor *recency effect*.

**Kata kunci:** prestasi kerja, pegawai, kebijakan penilaian

## PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Dimana

pegawai Aparatur Sipil Negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu pegawai merupakan aset

yang paling penting yang harus dimiliki suatu organisasi atau instansi pemerintah sebagai sumber daya manusia yang harus dikembangkan, didayagunakan dan terus diberi motivasi agar lebih berkinerja dan berproduktivitas dalam setiap pelaksanaan tugas yang dibebankan.

Dalam pembinaan pegawai ASN, inti penataan sumber daya manusia/aparatur adalah penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian yaitu : perencanaan, pelaksanaan, evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif, standarisasi dan peningkatan kinerja serta pola karier yang jelas dan terencana. Apabila dikaitkan dengan orientasi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja, maka penilaian prestasi kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting. Penilaian prestasi kerja bukan saja untuk melihat bagaimana kinerja pegawai, namun juga akan bermanfaat bagi pengembangan kemampuan dan kompetensi serta jenjang karier pegawainya. Pelaksanaan penilaian prestasi pada umumnya memiliki tiga sasaran, yaitu untuk menghasilkan informasi yang diperlukan bagi administrasi penggajian, menyediakan informasi bagi promosi dan untuk meningkatkan kinerja dari pekerjaan saat ini. (Jhon Wahyudi, 2014)

Begitu pentingnya penilaian prestasi kerja pegawai, baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan personal dari pegawai itu sendiri, maka dalam prakteknya penilaian itu haruslah objektif, transparan dan terukur. Sehingga diharapkan akan mampu merubah pola kerja yang mengarah pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Artinya bahwa proses penilaian prestasi kerja pegawai haruslah berdasarkan standar, norma dan tuntutan perkembangan internal organisasi dan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Penilaian prestasi kerja itupun bukanlah semata-mata hanya untuk memenuhi syarat formalitas saja, tetapi penilaian prestasi kerja harus mampu menjadi alat untuk menggerakkan seluruh daya yang dimiliki pegawai agar dapat menjalankan tugas dan kewajiban sebagai bagian dari tanggung jawab yang melekat padanya.

Lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil diharapkan akan mampu menjawab kritikankritikan atau permasalahan umum atas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Sasaran kerja pegawai (SKP) yang dimaksud adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Sedangkan perilaku kerja PNS yang dimaksud adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kantor Regional XII BKN Pekanbaru merupakan suatu organisasi atau instansi pemerintah yang menjalankan sebagian tugas dan fungsi BKN yang mempunyai peran strategis dalam membangun sumber daya aparatur. Karena Kantor Regional XII BKN Pekanbaru mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Negara di bidang pembinaan dan penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Namun dalam prakteknya, penerapan penilaian prestasi kerja masih belum dapat dilakukan dengan optimal oleh para pejabat penilai di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru. Oleh karenanya penelitian ini merumuskan masalah yaitu bagaimana penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru dan faktor-faktornya yang menghambatnya.

Prestasi kerja menurut Mangkunegara (2011) merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Prestasi kerja adalah hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai

SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Sutrisno (2011) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Kemudian Hasibuan (2013) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Menurut Rivai (2014), prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Penilaian prestasi kerja karyawan tidak terlepas dari permasalahan dan hambatan atau kendala di dalamnya. Sirait (2006) dan Handoko (2014) mengemukakan terdapat beberapa masalah dan hambatan yang sering dijumpai dalam penilaian prestasi, yaitu :

1) *Halo Effect*

Terjadi jika perasaan/pendapat pribadi si penilai dilibatkan dalam penilaian karyawan, biasanya pada saat penilai harus mengevaluasi sahabat atau orang yang tidak disukai.

2) *Central Tendency*

Terjadi jika penilai tidak berani memberi nilai rendah atau tinggi, sehingga nilai yang diberikan cenderung di tengah-tengah (rata-rata).

3) *Leniency & Strictness Biases*

*Leniency* dihasilkan jika penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan dinilai. Sedangkan *strictness biases* terjadi jika penilai cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan.

4) *Recency Effect*

Penilai menggunakan ukuran subjektif. Pada saat penilaian, cenderung dipengaruhi oleh tindakan karyawan yang terakhir dan paling diingat.

Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Kemudian pada pasal 4 disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur :

1. *Sasaran kerja pegawai (SKP)*

Sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) minimal meliputi aspek sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

b. Kuantitas

Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

c. Waktu

Waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

d. Biaya

Biaya adalah besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja.

2. *Perilaku kerja*

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek :

a. Orientasi pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/ atau instansi lain.

b. Integritas

Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

c. Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan

organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

d. Disiplin

Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

e. Kerjasama

Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan PNS 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.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan penilaian pegawai negeri berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pada kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Informan penelitian sebagai sumber informasi untuk memperoleh data yang dibutuhkan diperoleh dari informan kunci yaitu pejabat penilai prestasi kerja (level pimpinan) dan informan pelengkap yaitu pegawai yang dinilai (pegawai Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara. Selain wawancara, pengumpulan data juga menggunakan teknik observasi. Analisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yaitu prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan menggunakan cara memaparkan data yang diperoleh dari pengamatan kepustakaan dan pengamatan lapa-

ngan, kemudian dianalisa dan diinterpretasikan dengan memberikan kesimpulan.

## HASIL

### Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Sasaran kerja pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Untuk mengetahui hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan kunci tentang sasaran kerja pegawai (SKP) dalam penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru, dapat dilihat sebagai berikut :

*“Menilai SKP dari segi kualitas dan kuantitas kerja pada dasarnya sudah cukup baik, karena apabila ditinjau dari hasil Lakip pencapaian kinerja ada yang tercapai ada yang belum tercapai. Ketercapaian ini tidak terlepas dari faktor sumber daya yang dimiliki oleh BKN yang mendukung, sedangkan ketidaktercapain kinerja karena ada sumber daya yang belum terpenuhi. Salah satu anggaran yang tersedia dalam pelaksanaan kerja, terkadang setiap unit kerja anggaran yang disediakan masih belum memenuhi. Sehingga dalam merealisasikan pekerjaan yang dibebankan tidak terselesaikan. Mengenai waktu kerja....rata-rata setiap unit kerja sudah cukup baik untuk mengikuti standart aturannya, sehingga tidak terlalu banyak pekerjaan yang tidak selesai sesuai waktunya”. (Wawancara dengan Kabag Tata Usaha, 10 September 2017)*

Pendapat yang hampir sama juga disampaikan oleh informan kunci yang lainnya, sebagai berikut :

*“Kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai sudah cukup oke la... walaupun demikian tetap saja masih ada yang belum terpenuhi sesuai dengan standart yang sudah ditetapkan. Ketidaktercapaian tidak terlepas dari sumber daya organisasi yang belum terpenuhi, salah satunya anggaran kerja. Untuk waktu kerja...sepertinya pegawai di*

*BKN sudah berusaha bekerja dengan semaksimal mungkin supaya sesuai dengan waktu yang ditetapkan". (Wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian, 10 September 2017)*

Tanggapan yang hampir sama juga disampaikan oleh informan pelengkap dalam penelitian ini, sebagai berikut :

*"Kami selalu bekerja mengikuti aturan dan standart kerja yang sudah ditentukan. Oleh karenanya kami akan berusaha semampunya mungkin untuk memenuhi kriteria kualitas dan kuantitas kerja yang ditetapkan. Para pegawai akan bekerjasama dan berkoordinasi untuk mencapai kualitas dan kuantitas kerja yang dibebankan. Untuk anggaran kerja...kami tinggal mengikuti apa yang sudah ditetapkan saja dari pimpinan. Sedangkan waktu kerja yang kami lakukan sesuai dengan ketentuan yang sudah diberikan dan diarahkan oleh pimpinan". (Wawancara dengan staf Sub Bagian Kepegawaian, 10 September 2017)*

### **Perilaku Kerja**

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, perilaku kerja merupakan kemampuan kerja yang dimiliki individu yang bekerja dalam organisasi yang ditunjukkan dalam bentuk aktualisasi diri melalui sikap dalam bekerja. Untuk mengetahui hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan kunci tentang perilaku kerja dalam penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru, dapat dilihat sebagai berikut :

*"Perilaku kerja pegawai di kantor ini secara umum sudah cukup baik, artinya setiap pegawai masih menjunjung tinggi aturan yang berlaku dalam bersikap di kantor. Apabila ditinjau dari orientasi pelayanan, pegawai masih mampu memiliki sikap yang sopan dan ramah dalam memberikan layanan kepada semua pihak, baik internal maupun eksternal. Dari kategori integritas, pegawai*

*juga memiliki etika yang cukup baik.... Walaupun terkadang sekali-kali ada juga ditemukan etika pegawai yang nyeleneh dalam melaksanakan tugasnya. Dari kategori komitmen, pegawai disini sudah memiliki komitmen yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan...walaupun yang namanya persaingan antar pegawai itu ada, tetapi masih dalam jalur yang positif. Dari kategori disiplin pegawai pada dasarnya sudah cukup baik....karena pegawai tetap berusaha secara maksimal untuk bisa mematuhi segala aturan yang ditetapkan di kantor. Dari segi kerjasama, pegawai sudah cukup mampu untuk bisa berkoordinasi dengan seluruh stakeholder dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dari segi kepemimpinan juga sudah berjalan dengan cukup baik...dimana pimpinan bidang atau kepala kantor sudah bisa memotivasi para bawahannya untuk bekerja mengikuti SKP yang sudah ditetapkan...walaupun arahan yang diberikan tidak begitu sering dilakukan...tetapi pimpinan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai yang ingin berkomunikasi dan berdiskusi mengenai tugas dan kerja yang dibebankan". (Wawancara dengan Kepala Bidang Informasi Kepegawaian, 12 September 2017)*

Pernyataan yang hampir sama juga disampaikan oleh informan kunci lainnya dalam penelitian ini, sebagai berikut :

*"Kalau bicara perilaku kerja pegawai secara keseluruhan sudah berjalan dengan cukup baik. Artinya setiap pegawai sudah cukup mampu melaksanakan unsur penilaian prestasi kerja yang ditetapkan berdasarkan perilaku kerja. Namun dari beberapa unsur penilaian perilaku kerja tersebut masih ada beberapa hal yang perlu dibenahi, terutama kategori disiplin, komitmen dan kerjasama. Dalam kategori disiplin terkadang masih ada pegawai yang masih melanggar aturan yang sudah ditetapkan...terutama dalam jam kantor yang belum berakhir dan sering tidak ada dikantor pada jam kerja....walaupun tidak semua pegawai seperti ini...tetapi ada beberapa pegawai yang berperilaku seperti ini. Dalam kategori komitmen terkadang masih ada pegawai yang belum full power*

dalam melaksanakan tugasnya... sehingga masih sering tergodanya dengan urusan pribadi yang menghampirinya. Dari kategori kerjasama terkadang terlihat ada pegawai yang dominan dalam bekerja, sehingga proses kerjasama tidak berjalan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan....akibatnya tingkat persaingan antar pegawai cukup tinggi dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan". (Wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, 12 September 2017)

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh informan pelengkap dalam penelitian ini, sebagai berikut :

"Setiap pegawai akan berusaha untuk memiliki perilaku kerja yang baik pada dasarnya....namun terkadang ada saja oknum pegawai yang dapat merusak citra pegawai yang lainnya dalam berperilaku kerja yang baik. Kondisi ini yang membuat terkadang terjadi penyeragaman bahwa pegawai memiliki perilaku kerja yang tidak baik...padahal cuma oknum pegawai yang tidak berperilaku baik dalam bekerja...ya misalnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat...ada oknum pegawai yang kurang ramah dan kurang sopan dalam melayani.... bukan berarti seluruh pegawai memiliki sikap seperti itu... mungkin kebetulan saja masyarakat bertemu dengan oknum pegawai yang kurang ramah dan kurang sopan saja dalam memberikan layanan". (Wawancara dengan staf Seksi Pengelolaan Arsip Kepegawaian Instansi Kabupaten/Kota, 12 September 2017)

Argumen yang sama juga disampaikan oleh informan pelengkap lainnya dalam penelitian ini, sebagai berikut :

"Kalau ada pegawai yang berperilaku kurang baik dalam kantor ini...itu biasanya oknum saja. Karena pada dasarnya pegawai sudah memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, termasuk dalam pekerjaan pelayanan. Sehingga jangan digeneralikan bahwa banyak pegawai di kantor ini yang tidak memiliki komitmen yang tinggi dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Untuk kriteria perilaku kerja yang lainnya....seperti setiap pegawai akan menunjukkan perilaku yang

terbaik untuk mendapat penilaian yang baik pula dari atasan langsung". (Wawancara dengan staf Seksi Pensiun Pegawai Negeri Sipil Instansi Kabupaten/Kota, 12 September 2017)

Dari penelitian yang diperoleh melalui wawancara dengan informan kunci dan informan pelengkap ditemukan faktor-faktor yang menghambat penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru, sebagai berikut :

#### 1. Hello effect

Hello effect yaitu suatu kondisi dimana munculnya perasaan atau pendapat dari penilai tentang like and dislike dari pegawai yang dinilai. Untuk mengetahui lebih jelas dapat dilihat hasil wawancara terhadap informan berikut ini :

"Penilaian terhadap prestasi kerja pegawai dilakukan mengikuti kriteria yang sudah ditentukan tidak ada faktor like and dislike dari tim penilai. Apa yang ada pada pegawai akan dinilai sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan....objektif saja la...". (Wawancara dengan Kabag Tata Usaha, 14 September 2017)

#### 2. Central tendency

Central tendency yaitu suatu kondisi dimana penilai tidak mampu dan tidak berani memberikan nilai tinggi atau rendah, sehingga penilai cenderung memberikan nilai rata-rata kepada yang dinilai. Untuk mengetahui lebih jelas dapat dilihat hasil wawancara terhadap informan berikut ini :

"Sulit memang menilai seorang pegawai di kantor sendiri...apalagi pada saat akan memberikan nilai yang berupa angka...hal ini sangat sulit dilakukan.... sebab terkadang ada psikologis kita yang sulit untuk memberikan nilai tinggi atau nilai rendah kepada pegawai...ya terkadang amannya memberikan nilai rata-rata saja..". (Wawancara dengan Kabid Informasi Kepegawaian, 14 September 2017)

### 3. *Leniency & strictness biases*

*Leniency & strictness biases* yaitu suatu kondisi dimana penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi kepada yang dinilai atau penilai cenderung memberikan nilai yang rendah kepada yang dinilai. Untuk mengetahui lebih jelas dapat dilihat hasil wawancara terhadap informan berikut ini :

*“Sepertinya dalam melakukan penilaian jarang ada penilai yang memberikan nilai sangat baik atau sebaliknya memberikan nilai yang sangat ekstrim....mereka penilai akan cenderung memberikan nilai rata-rata yang aman bagi penilai atau yang dinilai... padahal akan jauh lebih baik penilai memberikan nilai tinggi atau nilai rendah kepada pegawai...supaya yang dinilai tahu kondisi pencapaian kinerja yang telah dilakukan....”.* (Wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, 14 September 2017)

### 4. *Recency effect*

*Recency effect* yaitu suatu kondisi dimana penilai cenderung menggunakan ukuran subjektif dalam memberikan penilaian kepada setiap yang dinilai. Untuk mengetahui lebih jelas dapat dilihat hasil wawancara terhadap informan berikut ini:

*“Ukuran subjektif dalam menilai memang sulit untuk dihilangkan... karena dalam setiap unit kerja pimpinan dan bawahan setidaknya pasti memiliki hubungan komunikasi yang baik. Sehingga kondisi ni akan menghambat pimpinan dalam memberikan penilaian yang bersifat objektif... sehingga penilaian yang muncul lebih subjektif saja..”.* (Wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, 14 September 2017)

## PEMBAHASAN

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja pegawai dibandingkan dengan tingkat kinerja pegawai lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam penilaian dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama

periode waktu tertentu. Apabila penilaian prestasi kerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan melalui upaya-upaya pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi.

Hasil wawancara menjelaskan bahwa sasaran kerja pegawai (SKP) yang dihasilkan dalam menilai prestasi kerja umumnya sudah cukup baik. Artinya dalam proses pelaksanaan kerja yang tersusun melalui rencana kerja dan target kerja yang akan dicapai rata-rata sudah terealisasi diatas 100%, walaupun begitu tetap saja ada pencapaian kinerja kegiatan yang telah ditetapkan belum terealisasi 100%. Apabila ditinjau dari kualitas dan kuantitasnya sudah terpenuhi sesuai harapan yang diinginkan oleh organisasi. Secara kuantitas, kualitas, waktu dan biaya yang dianggarkan pencapaian kinerja yang direncanakan dan ditetapkan oleh organisasi sudah terealisasi dengan cukup baik.

Secara kualitas, pada dasarnya capaian sasaran kerja pegawai di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru sudah terealisasi dengan cukup baik dimana pencapaian sasaran kerja yang dinilai dari kualitas ada yang memenuhi target secara maksimal dan ada yang belum memenuhi target secara maksimal. Ketidakmampuan pegawai dalam memenuhi target secara maksimal tidak semata-mata karena rendahnya pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi disebabkan proses penyelesaian pekerjaan yang dibebankan memang membutuhkan waktu yang panjang. Sehingga dalam proses pencapaian sasaran kerja yang sudah ditetapkan tidak berjalan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Misalnya saja dalam indikator kinerja dengan sasaran kegiatan jumlah penetapan NIP CPNS/PNS yang ditetapkan, menjelaskan bahwa jumlah target yang akan ditetapkan sebanyak 2.500 NIP dan yang terealisasi hanya 52 NIP dengan capaian kinerja hanya 2 %. Realitas ini menunjukkan bahwa tidak tercapainya target yang ditetapkan disebabkan oleh proses penetapan NIP seorang CPNS/PNS membutuhkan alur dan waktu yang panjang.

Selanjutnya secara waktu dan biaya, pada dasarnya capaian sasaran kerja pegawai yang telah ditetapkan juga sudah baik. Institusi Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru menyediakan waktu dan anggaran yang cukup relevan kepada setiap pegawai yang ada di unit kerjanya masing-masing. Ketersediaan waktu dan biaya yang diberikan tentunya sudah berdasarkan aturan perundang-undangan yang berlaku. Walaupun terkadang dalam praktek kerjanya waktu dan biaya yang disediakan tidak relevan dengan realitas kerja yang akan dilakukan. Dalam kondisi ini setiap pegawai harus bisa memaksimalkan ketersediaan waktu dan biaya yang telah ditetapkan. Misalnya saja dalam capaian kinerja penetapan NIP CPNS/PNS yang dilakukan, proses penyelesaian pekerjaannya membutuhkan waktu yang panjang karena banyak prosedur yang harus dilalui oleh setiap CPNS/PNS yang akan memperoleh NIP sangat banyak dan membutuhkan validitas data yang baik. Apalagi dengan sistem *online* yang diterapkan saat ini, pihak pegawai Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru harus mencocokkan berkas data yang diperoleh dengan data yang sudah di-*online*-kan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam proses penerbitan NIP dan SK CPNS/PNS yang dikerjakan. Oleh karenanya proses validitas data yang dilakukan membutuhkan waktu yang panjang dalam penerbitan NIP CPNS/PNS.

Hasil wawancara menjelaskan bahwa perilaku kerja yang dihasilkan dalam menilai prestasi kerja umumnya sudah cukup baik. Artinya dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dalam Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru, pegawai sudah cukup mampu menunjukkan perilaku kerja yang baik dalam kriteria orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Walaupun dalam prakteknya terkadang masih ada oknum-oknum di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru yang belum secara maksimal menunjukkan perilaku kerja yang baik. Tetapi hal ini bukan menjadi suatu generalisasi bahwa perilaku kerja pegawai

di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru belum baik. Sebab pada dasarnya seluruh pegawai di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru memiliki keinginan dan kemauan yang kuat untuk bisa berperilaku yang baik dalam setiap pelaksanaan pekerjaannya. Apalagi para pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab di bidang yang bersentuhan langsung dengan *stakeholders*, tentunya harus mampu menunjukkan perilaku kerja yang baik dalam upaya memberikan kepuasan kepada *stakeholders* yang melakukan urusan di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru.

Hal ini disebabkan oleh adanya rasa atau ikatan kerja yang kuat antara pimpinan dengan bawahan pada suatu unit kerja. Akibatnya akan memberikan hambatan bagi penilai untuk memberikan nilai yang objektif kepada yang dinilai. Sehingga banyak nilai yang muncul dalam penilaian apabila pimpinan mengenal bawahannya adalah cenderung subjektif.

Dari 4 (empat) faktor penghambat dalam penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 Di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru, faktor penghambat utama adalah *central tendency* dan *recency effect*. Kedua faktor ini menjadi penghambat disebabkan penilai atau unsur pimpinan cenderung sulit memberikan penilaian yang ekstrim yaitu nilai tinggi atau nilai rendah dan cenderung sulit untuk memberikan nilai yang objektif kepada setiap rekan kerjanya dalam suatu unit kerja.

## SIMPULAN

Penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru sudah berjalan dengan cukup baik. Artinya dalam proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan, Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru sudah mengikuti ketentuan yang ditetapkan pada Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana proses penila-

ian prestasi kerja yang dilaksanakan berdasarkan kepada sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja PNS. Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan memperhatikan sasaran kerja pegawai (SKP) dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan biaya kerja. Sedangkan penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan memperhatikan perilaku kerja PNS didasarkan pada orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Faktor-faktor yang menghambat penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 Di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru adalah faktor *central tendency* dan faktor *recency effect*.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Handoko, Hani.T, 2014, *Manajemen*, Edisi 10, Yogyakarta: BPF E.
- Hasibuan M.S., 2013., *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi.*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jhon Wahyudi., 2014., *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur).*, Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi 1 (3).
- Mangkunegara Prabu., 2011., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.*, Bandung: Penerbit Rosda.
- Rivai Veithzal., 2014., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.*, Jakarta: Raja Grafindo.
- Sirait, Justine T., 2006., *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.*, Jakarta: PT. Grasindo.
- Sutrisno, Edi., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Edisi Pertama., Jakarta: Kencana Prenada Media Group.