

ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN KEBIJAKAN PENILAIAN PRESTASI KERJA BERBASIS SKP (SASARAN KERJA PEGAWAI) PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MUARA TEWEH

Rae Sitha

Dosen STIE Muara Teweh

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of employees before and after the implementation of the SKP-based work performance appraisal policy (Employee Work Target) at the Muara Teweh City Regional Secretariat and to determine the differences in the performance of the Muara Teweh City Regional Secretariat civil servants before and after the SKP-based PNS work performance appraisal policy. .

This research is a quantitative descriptive study, the data obtained from the sample of the research population were analyzed according to the statistical method used and then interpreted. In this study the population was all Civil Servants in the Muara Teweh City Regional Secretariat in 2021, totaling 221 civil servants. The sampling technique used is Accidental Sampling, which is a sampling method by choosing who happens to be there. The technique used to collect data in this research is in the form of questionnaires and documentation.

The results of this study indicate that (1) Prior to the application of the SKP, respondents' responses to the Employee Work Target indicator obtained an average score index of 28.01. Based on the score index category based on the three box method, the average score is at a moderate score. (2) After the implementation of the SKP, the average variable answer score index was 38.45. Based on the score index category based on the three box method, the average score is at a high score. (3) There is a difference in employee performance before and after the implementation of the SKP-based employee performance appraisal policy at the Muara Teweh City Regional Secretariat as evidenced by the t value of 11.375 with sig 0.000 because sig < 0.005 it can be concluded that H_0 is rejected, meaning that the average respondents' answers before and after the SKP are not the same (different).

Keywords: PNS, SKP, employee job target, Muara Teweh

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai sebelum dan setelah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh serta untuk mengetahui perbedaan kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh sebelum dan sesudah kebijakan penerapan penilaian prestasi kerja PNS berbasis SKP.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Dalam penelitian ini populasinya adalah semua Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh tahun 2021 yang berjumlah 221 orang PNS . Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *Accidental Sampling* yaitu metode pengambilan sampel dengan memilih siapa yang kebetulan ada/dijumpai. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah dalam bentuk kuisioner dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Sebelum penerapan SKP tanggapan responden pada indikator Sasaran Kerja Pegawai diperoleh rata-rata indeks skor sebesar 28,01. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor sedang. (2) Sesudah penerapan SKP diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sebesar 38,45. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor tinggi. (3) Terdapat perbedaan kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh yang dibuktikan dengan Nilai t hitung sebesar 11,375 dengan sig 0,000 karena sig < 0,005 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak , artinya rata-rata jawaban responden sebelum dan sesudah SKP adalah tidak sama (berbeda).

Kata Kunci : PNS, SKP, sasaran kerja pegawai, Muara Teweh

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) idealnya merupakan pelayan masyarakat dalam menjalani dan memenuhi kebutuhan sehari-hari. Tujuan akhir dari para PNS tentunya tak lain ialah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, kenyataannya saat ini masih banyak praktik PNS bolos kerja, bermain saat jam kerja, sampai melakukan tindakan tidak terpuji lainnya. Pastinya, semua tindakan ini tak ada satu pun yang bermanfaat bagi rakyat.

Salah satu upaya pemerintah dalam untuk dalam melakukan pembinaan Pegawai Negeri Sipil adalah diberlakukannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan mewujudkan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh merupakan unsur Pemerintah Daerah Kota Muara Teweh yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan berkedudukan di bawah serta bertanggungjawab kepada Bupati. Salah satu fungsi Sekretariat Daerah menurut Peraturan Bupati Muara Teweh Nomor 56 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Muara Teweh adalah pelayanan administratif dan pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada instansi daerah termasuk di dalamnya pembinaan ASN/PNS pada lingkup Sekretariat Daerah itu sendiri.

Tujuan penilaian prestasi kerja PNS dengan SKP adalah untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil;

Pegawai negeri sipil sebagai abdi negara mengemban tanggung jawab yang besar demi kelancaran pembangunan bangsa. Untuk menghasilkan pegawai yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab seperti yang diamanatkan oleh undang-undang diperlukan adanya pembinaan PNS. Sebagai langkah awal dalam melakukan pembinaan diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja PNS. Penilaian ini nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pembinaan PNS, antara lain dalam hal mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Sejauh ini, untuk menilai kinerja seorang pegawai negeri sipil dibuat dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Pada kenyataannya, DP3 PNS yang notabene adalah daftar penilaian yang dalam penilaiannya menggunakan azas 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 PNS.

Secara umum, penilaian dengan menggunakan metode SKP jika dilihat dari sistem penilaiannya akan lebih efektif dibanding dengan metode DP3. Target yang akan dicapai secara jelas menggambarkan betapa SKP merupakan penilaian yang benar-benar didasarkan pada prestasi / kemampuan individu untuk mencapai tujuan organisasi sesuai kompetensi yang dimilikinya.

Melihat paparan diatas maka dalam rangka reformasi birokrasi pemerintah telah mengeluarkan penyempurnaan PP No 10 Tahun 1979 dan menggantinya dengan PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi

Penilaian prestasi kerja dengan SKP mulai diberlakukan secara serentak mulai 1 Januari 2014. Dengan diberlakukannya sistem penilaian prestasi kerja yang baru, maka semua instansi pemerintah pada tanggal tersebut harus menilai prestasi kerja pegawainya dengan SKP. Salah satu instansi pemerintah yang mengimplementasikan kebijakan tersebut Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.

Salah satu data yang menjadi indikator dari kinerja pegawai adalah data harian absen apel pagi pegawai selama 3 bulan berturut-turut di Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh. Apel pagi merupakan salah satu indikator dari kesiapan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Dari data tersebut terlihat bahwa masih banyak pegawai yang belum bisa masuk kerja tepat waktu atau bahkan mangkir tidak memenuhi kewajibannya untuk hadir di tempat kerja.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan peneliti menemukan beberapa fenomena antara lain yaitu :

1. Masih ada pegawai yang datang tidak tepat waktu.
2. Belum semua pegawai bisa memenuhi jumlah target kinerja yang telah disepakati.
3. Belum semua pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan kualitas yang baik.
4. Masih ada pegawai yang lebih mementingkan kepentingannya sendiri dari pada kepentingan dinas sebagai aparatur negara.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan judul “Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh Sebelum dan Sesudah Penerapan Kebijakan Penilaian Presetasi Kerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil”.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2009) mendefinsikan : “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Harianja (2009) mendefinisikan : “SDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungan terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan social dapat dipertanggungjawabkan”.

Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Sulistiyani (2009) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Hasibuan (2009) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Nawawi (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat material maupun non material.

Penilaian Kinerja

Prestasi kerja menurut Mangkuprawira (2009) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan instansi dalam mengevaluasi kinerja seseorang yang meliputi dimensi kinerja pegawai dan akuntabilitas. Pada waktu yang sama para pegawai membutuhkan umpan balik tentang kinerjamereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan.

Penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2009) merupakan evaluasi terhadap perilaku prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh seorang atasan yang kemudian dapat digunakan untuk menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu kegiatan mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai yang diperlukan sebagai dasar dalam pemberian promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan. Selain itu penilaian prestasi kerja juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijaksanaan mengenai perbaikan dan peningkatan kemampuan kerja pegawai yang nanti pada akhirnya dapat merangsang peningkatan prestasi kerja.

Kebijakan-kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Prestasi kerja sendiri adalah adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Bahwa tujuan penilaian prestasi kerja PNS dengan SKP adalah untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan

Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil;

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 dijelaskan mengenai tatacara penyusunan SKP. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Jelas
Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.
2. Dapat diukur
Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan. dan lain-lain.
3. Relevan
Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.
4. Dapat dicapai
Kegiatan yang ditakukan harrs disesuaikan dengan kemampuan PNS.
5. Memiliki target waktu
Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

Dalam penilaian prestasi kerja ini terdapat 2 (dua) unsur penilaian yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam sistem SKP ini, penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian sasaran kerja PNS dengan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu SKP sebesar 60% dan perilaku kerja dengan bobot 40%. Penilaian prestasi kerja PNS dengan SKP dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Pengembangan Hipotesis

Penulis mengemukakan hipotesis penelitian diduga terdapat perbedaan antara kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Dalam penelitian ini populasinya adalah semua Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh tahun 2021 yang berjumlah 221 orang PNS . Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *Accidental Sampling* yaitu metode pengambilan sampel dengan memilih siapa yang kebetulan ada/dijumpai. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah dalam bentuk kuisisioner dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil penelitian kinerja pegawai sebelum penerapan sebelum penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 1
Hasil Tanggapan Responden Sebelum Penerapan SKP

Indikator/Sub Indikator	Skor sebelum SKP					Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS		
Sasaran Kerja Pegawai							
Kuantitas							
Saya dapat mencapai jumlah atau banyaknya hasil kerja yang telah ditetapkan	3	30	1	21	0	150	30.00
Jumlah hasil kerja saya lebih	3	33	2	17	0	143	28.60

Indikator/Sub Indikator	Skor sebelum SKP					Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS		
banyak dibandingkan dengan rekan kerja saya							
Kualitas							
Saya dapat mencapai ukuran mutu setiap hasil kerja yang telah ditetapkan	0	43	1	11	0	133	26.60
Saya berusaha menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya	0	38	3	14	0	141	28.20
Waktu							
Jangka waktu yang telah ditetapkan cukup untuk menyelesaikan pekerjaan	4	30	1	20	0	147	29.40
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang lain	0	32	4	19	0	152	30.40
Perilaku Kerja							
Orientasi Pelayanan							
Saya bersikap dan berperilaku baik dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani	0	45	2	8	0	128	25.60
Saya mementingkan kepentingan pelayanan dibandingkan kepentingan pribadi atau yang lainnya	2	45	2	6	0	122	24.40
Integritas							
Saya mampu bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi	0	48	1	6	0	123	24.60
Saya selalu berusaha bertindak sesuai	6	32	1	16	0	137	27.40
Komitmen							
Saya mau dan mampu menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi	1	34	2	18	0	147	29.40
Dalam berorganisasi saya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan	0	35	2	18	0	148	29.60
Disiplin							
Saya sanggup untuk mentaati kewajiban yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan	4	32	1	18	0	143	28.60
Saya sanggup untuk menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan	1	33	1	20	0	150	30.00
Kerjasama							
Saya mau dan mampu untuk bekerja sama dengan rekan	0	36	0	19	0	148	29.60

Indikator/Sub Indikator	Skor sebelum SKP					Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS		
sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain							
Saya mau dan mampu menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	6	35	3	11	0	129	25.80
Indeks Rata-rata Sebelum							28,01

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel di atas pada indikator Sasaran Kerja Pegawai diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sebelum SKP sebesar 28,01. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor sedang. Kondisi ini memberi kesan bahwa kinerja pegawai sebelum SKP dalam kondisi sedang dalam persepsi responden.

Sub Indikator Kuantitas pernyataan pertama “Saya dapat mencapai jumlah atau banyaknya hasil kerja yang telah ditetapkan” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 30 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 21 responden, dengan indeks 30,00.

Sub Indikator Kuantitas pernyataan kedua “Jumlah hasil kerja saya lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja saya” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 33 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 17 responden, dengan indeks 28,60.

Sub Indikator Kualitas pernyataan ketiga “Saya dapat mencapai ukuran mutu setiap hasil kerja yang telah ditetapkan” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 43 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 11 responden, dengan indeks 26,60.

Sub Indikator Kualitas pernyataan keempat “Saya berusaha menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 38 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 14 responden, dengan indeks 28,80.

Sub Indikator Waktu pernyataan kelima “Jangka waktu yang telah ditetapkan cukup untuk menyelesaikan pekerjaan” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 30 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 20 responden, dengan indeks 29,40.

Sub Indikator Waktu pernyataan keenam “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang lain” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 32 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, dengan indeks 30,40.

Tanggapan responden sebagaimana pada indikator Perilaku kerja diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sebelum SKP sebesar 27,50. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor sedang.

Sub Indikator orientasi pelayanan pernyataan ketujuh “Saya bersikap dan berperilaku baik dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 45 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 8 responden, dengan indeks 25,60.

Sub Indikator orientasi pelayanan pernyataan kedelapan “Saya mementingkan kepentingan pelayanan dibandingkan kepentingan pribadi atau yang lainnya” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 45 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 6 responden, dengan indeks 24,40.

Sub Indikator integritas pernyataan kesembilan “Saya mampu bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 48 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 6 responden, dengan indeks 24,60.

Sub Indikator integritas pernyataan kesepuluh “Saya selalu berusaha bertindak sesuai norma dan etika” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak

Setuju (Skor 2) sebanyak 32 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 16 responden, dengan indeks 27,40 Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden sedang terkait usaha bertindak sesuai norma dan etika.

Sub Indikator komitmen pernyataan kesebelas “Saya mau dan mampu menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 34 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 18 responden, dengan indeks 29,40 Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden sedang terkait kemauan dan kemampuan menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Sub Indikator komitmen pernyataan kedubelas “Dalam berorganisasi saya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 35 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 18 responden, dengan indeks 29,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden sedang terkait mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

Sub Indikator disiplin pernyataan ketigabelas “Saya sanggup untuk mentaati kewajiban yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 32 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 18 responden, dengan indeks 28,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden sedang terkait kesanggupan untuk mentaati kewajiban yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

Sub Indikator disiplin pernyataan keempatbelas “Saya sanggup untuk menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 33 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 20 responden, dengan indeks 30,00. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden sedang terkait kesanggupan untuk menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

Sub Indikator kerjasama pernyataan kelimabelas “Saya mau dan mampu untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 36 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, dengan indeks 29,60. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden sedang terkait kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain.

Sub Indikator kerjasama pernyataan keenambelas “Saya mau dan mampu menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Tidak Setuju (Skor 2) sebanyak 35 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 11 responden, dengan indeks 25,80. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa kinerja responden sedang terkait kemauan dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Kinerja pegawai sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh

Adapun hasil penelitian kinerja pegawai sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja berbasis SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 2
Hasil Tanggapan Responden Sesudah Penerapan SKP

Indikator/Sub Indikator	Skor sebelum SKP					Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS		
Sasaran Kerja Pegawai							
Kuantitas							
Saya dapat mencapai jumlah atau banyaknya hasil kerja yang telah ditetapkan	0	1	17	26	11	212	42.40

Indikator/Sub Indikator	Skor sebelum SKP					Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS		
Jumlah hasil kerja saya lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja saya	0	3	16	26	10	208	41.60
Kualitas							
Saya dapat mencapai ukuran mutu setiap hasil kerja yang telah ditetapkan	0	6	11	22	16	213	42.60
Saya berusaha menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya	0	4	16	19	16	212	42.40
Waktu							
Jangka waktu yang telah ditetapkan cukup untuk menyelesaikan pekerjaan	0	7	16	19	13	203	40.60
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang lain	1	14	15	18	7	181	36.20
Perilaku Kerja							
Orientasi Pelayanan							
Saya bersikap dan berperilaku baik dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani	1	10	20	19	5	182	36.40
Saya mementingkan kepentingan pelayanan dibandingkan kepentingan pribadi atau yang lainnya	1	10	23	15	6	180	36.00
Integritas							
Saya mampu bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi	1	7	22	20	5	186	37.20
Saya selalu berusaha bertindak sesuai	1	11	18	19	6	183	36.60
Komitmen							
Saya mau dan mampu menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi	0	17	15	18	5	176	35.20
Dalam berorganisasi saya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan	1	10	21	16	7	183	36.60
Disiplin							
Saya sanggup untuk mentaati kewajiban yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan	2	8	21	13	11	188	37.60
Saya sanggup untuk menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan	1	11	16	16	11	190	38.00
Kerjasama							

Indikator/Sub Indikator	Skor sebelum SKP					Jumlah	Indeks
	STS	TS	N	S	SS		
Saya mau dan mampu untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain	2	11	13	20	9	188	37.60
Saya mau dan mampu menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	0	10	20	14	11	191	38.20
Indeks Rata-rata Sesudah							38,45

Tanggapan responden indikator Sasaran Kerja Pegawai sesudah SKP diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sesudah SKP sebesar 38,45. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor tinggi.

Sub indikator kuantitas pernyataan pertama “Saya dapat mencapai jumlah atau banyaknya hasil kerja yang telah ditetapkan” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 26 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 17 responden, dengan indeks 42,40.

Sub indikator kuantitas pernyataan kedua “Jumlah hasil kerja saya lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja saya” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 26 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 16 responden, dengan indeks 41,40.

Sub Indikator Kualitas pernyataan ketiga “Saya dapat mencapai ukuran mutu setiap hasil kerja yang telah ditetapkan” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 22 responden, dan tanggapan Sangat Setuju (Skor 4) sebanyak 16 responden, dengan indeks 42,60.

Indikator Kualitas pernyataan keempat “Saya berusaha menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 16 responden, dan tanggapan Sangat Setuju (Skor 5) sebanyak 16 responden dengan indeks 42,40.

Sub Indikator Waktu pernyataan kelima “Jangka waktu yang telah ditetapkan cukup untuk menyelesaikan pekerjaan” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 16 responden, dengan indeks 40,60.

Sub Indikator Waktu pernyataan keenam “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang lain” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 18 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 15 responden, dengan indeks 36,20.

Tanggapan responden sebagaimana pada indikator Perilaku kerja diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sesudah SKP sebesar 40,97. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor tinggi.

Sub Indikator orientasi pelayanan pernyataan ketujuh “Saya bersikap dan berperilaku baik dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 20 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, dengan indeks 36,40.

Sub Indikator orientasi pelayanan pernyataan kedelapan “Saya mementingkan kepentingan pelayanan dibandingkan kepentingan pribadi atau yang lainnya” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 23 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 15 responden, dengan indeks 36,00. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini memberikan kesan bahwa responden bekerja dengan kinerja tinggi berdasarkan sikap mementingkan pelayanan.

Sub Indikator integritas pernyataan kesembilan “Saya mampu bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi” menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 22 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 20 responden, dengan indeks 37,20. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini

memberikan kesan bahwa responden bekerja dengan kinerja tinggi berdasarkan kemampuan bertindak sesuai norma dan etika.

Sub Indikator integritas pernyataan kesepuluh “Saya selalu berusaha bertindak sesuai norma dan etika” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 19 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 18 responden, dengan indeks 36,6.

Sub Indikator komitmen pernyataan kesebelas “Saya mau dan mampu menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 18 responden, dan tanggapan Tidak Setuju (Skor 4) sebanyak 17 responden, dengan indeks 35,20.

Sub Indikator komitmen pernyataan kedubelas “Dalam berorganisasi saya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 21 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 14 responden, dengan indeks 36,60.

Sub Indikator disiplin pernyataan ketigabelas “Saya sanggup untuk mentaati kewajiban yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 21 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 13 responden, dengan indeks 37,60.

Sub Indikator disiplin pernyataan keempatbelas “Saya sanggup untuk menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 16 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 16 responden, dengan indeks 38,00.

Sub Indikator kerjasama pernyataan kelimabelas “Saya mau dan mampu untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Setuju (Skor 4) sebanyak 20 responden, dan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 20 responden, dengan indeks 37,60.

Sub Indikator kerjasama pernyataan keenambelas “Saya mau dan mampu menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya” menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan Netral (Skor 3) sebanyak 20 responden, dan tanggapan Setuju (Skor 5) sebanyak 11 responden, dengan indeks 38,20.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tentang analisa kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian kerja berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Sebelum penerapan SKP tanggapan responden pada indikator Sasaran Kerja Pegawai diperoleh rata-rata indeks skor sebesar 28,01. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor sedang, sedangkan indikator Perilaku kerja diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sebelum SKP sebesar 27,50. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor sedang.
2. Sesudah penerapan SKP diperoleh rata-rata indeks skor jawaban variabel sebesar 38,45. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor tinggi. Sedangkan indikator Perilaku kerja diperoleh rata-rata indeks skor sebesar 40,97. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method maka rata-rata skor tersebut berada pada skor tinggi. Kondisi ini memberi kesan bahwa kinerja pegawai baik berdasarkan indikator sasaran kerja pegawai maupun berdasarkan indikator perilaku kerja dalam kondisi tinggi.
3. Terdapat perbedaan kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh yang dibuktikan dengan Nilai t hitung sebesar 11,375 dengan sig 0,000 karena sig <0,005 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, artinya rata-rata jawaban responden sebelum dan sesudah SKP adalah tidak sama (berbeda),

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini bahwa penilaian kinerja berbasis SKP mendorong pegawai bekerja lebih baik untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik

pula dibandingkan dengan sebelum penerapan SKP. Oleh karena itu penilaian kinerja berbasis SKP ini patut dilanjutkan untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja sebagaimana amanat Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur diharapkan terus melakukan pembinaan dan perbaikan baik sarana maupun sistem dalam penilaian prestasi kerja PNS ini untuk terciptanya PNS yang berkinerja sesuai dengan sasaran kerja pegawai yang telah ditetapkan untuk-masing PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyani, 2009, *Manajamen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Graha Ilmu
- Arikunto Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Hadari Nawawi, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Hartanto Brotoharsojo, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Jiwo Wungu, 2003.
- Husein Umar, 2010, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Imam Ghazali. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang, Semarang Indonesia, 1979, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*
- Indonesia, 2011, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*
- Indonesia, 2013, *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*
- Indonesia, 2014, *Peraturan Walikota Bogor Nomor 45 Tahun 2014 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Tata Kerja dan Uraian Tugas Jabatan Struktural di Lingkungan Sekretariat Daerah*
- Indonesia, 2014, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*
- Indonesia, 2016, *Peraturan Walikota Bogor Nomor 56 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor*
- Malayu Hasibuan, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)* Jakarta, Bumi Aksara.
- Mangkunegara Anwar Prabu A. A., 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Remaja Rosda Karya.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas pegawai)*, Jakarta, Grasindo.
- Mondy R Wayne, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga.
- Mulyadi, Dedi, 2015, *Pengolahan Data dengan SPSS 16.0 (Statistical Product and service solution)*, STIE Binaniaga, Bogor.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta.
- TB. Sjafri Mangkuprawira. 2009. *Manajemen SDM Strategik*. Jakarta, PT. Ghalia. Indonesia
- <https://finance.detik.com/wawancara/3522331/blak-blakan-menpan-rb-soal-kinerja-pns>
- <https://www.merdeka.com/uang/kinerja-pns-mulai-buat-gerah.html>