

BAB III

PEMBAHASAN

Keberadaan Pegawai Negeri Sipil sangatlah dibutuhkan dalam rangka memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Maka dari itu terhadap PNS perlu dilakukan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijaksanaan dan cara pembinaannya. Salah satu cara untuk dapat mengarahkan PNS pada tingkat kompetensi yang diinginkan adalah penerapan sistem penilaian prestasi kerja pegawai.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dulunya menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil telah digantikan dengan penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP). Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP) itu sendiri didasari dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2014 yang artinya pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai mulai berlaku di tahun tersebut dan menggantikan DP3. Akan tetapi Pemerintah

Kabupaten Purbalingga melalui Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga dengan cepat mensiasati aturan tersebut agar tidak menimbulkan kebingungan kepada Pegawai Negeri Sipil dan diatasi dengan cara sosialisasi untuk pelaksanaan SKP dan PKP. Sosialisasi itu sendiri dilaksanakan pada akhir Desember tahun 2013 dengan cara mengumpulkan pejabat atau pegawai yang ada di SKPD terkait yang ada di Kabupaten Purbalingga seperti halnya mengundang Kepala Dinas, Kepala Badan, Camat maupun lainnya.

Dalam kegiatan sosialisasi tersebut mereka diberikan pengarahan mengenai pelaksanaan SKP dan PKP seperti cara pengisian dan cara penilaiannya. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur: SKP dengan bobot nilai 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja dengan bobot nilai 40% (empat puluh persen). Lebih lanjut bahwa penyusunan dan menyetorkan SKP itu biasanya dilakukan pada awal tahun yakni bulan Januari dengan cara formulir penyusunan SKP yang telah diisi dan disepakati bersama antara pegawai bersangkutan dengan atasan langsungnya harus ditandatangani oleh kedua belah pihak sebagai kontrak kerja. Dalam hal SKP yang telah disusun oleh PNS dan tidak disetujui oleh Pejabat Penilai, maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final. Sementara dalam penilaiannya dilakukan pada akhir tahun tepatnya 31 Desember tahun pelaksanaan yang dilakukan oleh pejabat penilai atau atasan langsung.

Menyusun dan menyetorkan sasaran kerja pegawai diawal tahun dirasa sangat penting untuk semua pegawai untuk melakukan karena hal ini terkait dengan kontrak pegawai negeri sipil selama satu periode (satu tahun) dengan

pejabat penilai atau atasan langsung sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini juga salah satu tujuan untuk mencapai tujuan instansi bersangkutan.

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan DP3 yang telah digantikan sebenarnya juga memiliki kelebihan, akan tetapi penilaian tersebut dirasa lebih banyak memiliki kekurangan. Sementara dalam penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan SKP dan PKP dirasa lebih memiliki kelebihan walaupun masih adanya kekurangan.

Kelebihan DP3 menurut pegawai yakni simpel, hal ini dikarenakan pegawai tidak perlu repot-repot untuk menyusun sasaran kerja yang akan dilakukan selama satu periode. Akan tetapi kekurangan dari DP3 dirasa lebih banyak dari pada kelebihannya seperti tidak mampu mengukur secara objektif, penilaian bersifat rahasia karena lebih personal dan cenderung menilai perilaku bukan kinerja pegawai.

Sementara pada SKP dan PKP bisa dikatakan lebih baik mengingat cara ini adalah untuk mengganti dan memperbaiki DP3. Kelebihan SKP dan PKP yakni dalam penilaian bisa lebih objektif, transparan, tidak bersifat rahasia, akuntabel, dapat dipertanggungjawabkan dan yang paling menonjol yakni terukur. Hal ini juga diperkuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pasal 3 yang menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan 5 prinsip yakni objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Akan tetapi bukan tidak mungkin penilaian ini pun tidak memiliki kekurangan. Kekurangan dari penilaian menggunakan SKP itu sendiri yakni dirasa agak berbelit-belit dan sedikit ribet

mengingat pegawai yang bersangkutan harus aktif mengumpulkan bukti-bukti sesuai tugasnya.

Perbedaan antara DP3 dengan SKP adalah, kalau DP3 yang dinilai lebih pada perilaku kerja PNS yang bersangkutan. Sedangkan, kalau SKP lebih pada capaian kinerja PNS yang bersangkutan dalam setiap targetnya.

A. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran kerja pegawai merupakan suatu komponen dalam penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Di dalam SKP berisi mengenai target yang telah disepakati antara pegawai bersangkutan dengan pejabat penilai dan yang nantinya diketahui realisasi yang dicapai oleh pegawai selama satu periode (satu tahun). Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja. Bobot nilai pada SKP lebih besar dibandingkan dengan PKP (Perilaku Kerja Pegawai) karena SKP diyakini lebih pada menilai kinerja pegawai selama satu periode. Di dalam sasaran kerja pegawai terdapat 4 aspek yakni kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.

1. Kuantitas

Di dalam sasaran kerja pegawai terdapat aspek kuantitas. Kuantitas disini menunjukkan seberapa banyak target kegiatan tugas jabatan yang akan dicapai pegawai selama satu periode (satu tahun). Kuantitas setiap pegawai akan berbeda karena tugas pokok dan fungsi pegawai yang berbeda pula.

Di dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga menurut Bapak Tarsum Efendi S. Sos dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Pada sasaran kerja pegawai dalam target kuantitas setiap pegawai berbeda-beda. Sebab banyaknya kegiatan antara pegawai yang satu dengan yang lainnya juga berbeda, artinya setiap pegawai memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda sesuai RKT. Tugas pokok dan fungsi inilah yang akan menentukan seberapa banyak kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan oleh pegawai dalam bekerja selama satu tahun.”

Sejalan dengan pendapat Bapak Tarsum Efendi S. Sos, menurut Bapak Sigit Dwi Pramono S, Sos M.Si dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Menentukan target kuantitas setiap pegawai mengacu pada tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai. Bukan hanya itu saja, ketika dimulainya penyusunan SKP, target kuantitas juga berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya dan data/ informasi yang diperoleh pegawai dalam capaiannya.”

Pada capaian aspek kuantitas ini, penulis menganalisis nilai kuantitas setiap pegawai yang kemudian akan dirata-rata dari pegawai yang bersangkutan. Setelah itu, dari beberapa pegawai yang menjadi sampel dapat dihitung rata-rata semua nilai kuantitas yang menjadi sampel yang nantinya dapat menggambarkan aspek kuantitas itu tercapai atau tidaknya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014.

Dari nilai aspek kuantitas setiap kegiatan tugas jabatan yang telah dihitung oleh penulis maka hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel III. 1 Aspek Kuantitas

No.	Nama Pegawai	Nilai Setiap Kegiatan Tugas Jabatan																		Rata-Rata
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1.	Drs. Arief Handoyo	150	200	200	200	200	200	300	150	100	150	150	150	100						173,07
2.	Sigit Dwi Pramono, S. Sos, M. Si	100	89,25	100	96,93	80,4	80,4	119,11	119,11	100	0	100								80,47
3.	Tarsum Efendi, S. Sos.	100	100	100	100	100	81	100	110	0	100	100	102,5	106,66	100					92,86
4.	Sukisno, SIP	100	106,66	96	51,42	415	46,66	200	270,66	0	70,17	95								131,96
5.	Sri Udiningsih, SE	100	100	100	100	100	100	100	100											100
6.	Heni Rusianti, SE	100	100	100	100	100	100	100												100
7.	Suhartoto, S. Kom	100	100	100	65,43	202	68	100	100											104,42
8.	Tresti Estin Handayani, S. Psi. Psi	140	100	100	125	109,14	81	101,2	110	116	125	140	100	0	100	100	102,5	106,66	96,87	102,96
9.	Elly Soelastrri, S. Sos	102	100	100	100,52	104	100	100	100	116,66	100	100								102,1
10.	Romzan Fauzi, A.md	100	71,5	100	100	100	100	103,33												96,4
11.	Susalinah	100	100	100	100	100	100	104,73	100											100,41
12.	Ana Novianto	93,75	100	100	100	100	100													98,95
		Rata-Rata																		106,96

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014

Setelah dihitung dan mendapatkan hasil seperti yang tercantum dalam Tabel III. 1 Aspek Kuantitas, maka dapat dijlaskan:

1. Drs. Arief Handoyo mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 173,07. Nilai capaian tersebut melebihi target dan melewati kategori nilai 100 (sangat baik).
2. Sigit Dwi Pramono, S. Sos, M. Si mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 80,47. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
3. Tarsum Efendi, S. Sos. mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 92,86. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori sangat baik.
4. Sukisno, SIP mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 131,96. Nilai capaian tersebut melebihi target dan melewati kategori nilai 100 (sangat baik).
5. Sri Udiningsih, SE mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 100. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori sangat baik.
6. Heni Rusianti, SE mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 100. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori sangat baik.
7. Suhartoto, S. Kom mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 104,42. Nilai capaian tersebut melebihi target dan melewati kategori nilai 100 (sangat baik).

8. Tresti Estin Handayani, S. Psi. Psi mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 102,96. Nilai capaian tersebut melebihi target dan melewati kategori nilai 100 (sangat baik).
9. Elly Soelastri, S. Sos mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 102,1. Nilai capaian tersebut melebihi target dan melewati kategori nilai 100 (sangat baik).
10. Romzan Fauzi, A. md mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 96,4. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori sangat baik.
11. Susalinah mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 100,41. Nilai capaian tersebut melebihi target dan melewati kategori nilai 100 (sangat baik).
12. Ana Novianto mendapatkan rata-rata nilai aspek kuantitas 98,95. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori sangat baik.

Dari data yang telah dihitung oleh penulis, maka rata-rata nilai capaian pada aspek kuantitas di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 mendapatkan nilai **106,96**. Dari nilai rata-rata ini juga dapat dikatakan bahwa capaian dari target kuantitas para pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 sangat memuaskan karena nilai capaiannya melampaui nilai maksimal yakni 100 (sangat baik).

Dalam perhitungan yang telah menghasilkan capaian kuantitas, hasilnya melebihi target nilai yakni diatas 100. Hal ini dikarenakan pegawai dalam mengerjakan tugas kegiatan jabatannya ada yang melebihi target bahkan dua kali lipat dari targetnya. Adapun salah satu bukti capaian pada aspek kuantitas yang melebihi target sebagai berikut:

Gambar III. 1 Contoh Capaian Kuantitas

**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu Penilaian : Januari s.d. 31 Desember 2014

NO	AK	TARGET				REALISASI				PENGHITUNGAN CAPAIAN S/PD						
		Kuant/Output	Kuant/Mulu	Waktu	Biaya	Kuant/Output	Kuant/Mulu	Waktu	Biaya							
I. Kegiatan Tugas Jabatan																
1	0	4	Keg	100	5	Bn	0	0	6	Keg	85	4	Bn	-	331,00	82,75
2	0	1	Keg	100	2	Bn	0	0	2	Keg	87	2	Bn	-	383,00	90,75
3	0	1	Keg	100	2	Bn	0	0	2	Keg	87	2	Bn	-	383,00	90,75
4	0	1	Keg	100	2	Bn	0	0	2	Keg	85	2	Bn	-	361,00	90,25
5	0	1	Keg	100	2	Bn	0	0	2	Keg	86	2	Bn	-	362,00	90,50
6	0	1	Keg	100	1	Bn	0	0	2	Keg	86	1	Bn	-	362,00	90,50
7	0	1	Keg	100	2	Bn	0	0	3	Keg	88	2	Bn	-	464,00	116,00
8	0	2	Keg	100	10	Bn	0	0	3	Keg	88	8	Bn	-	334,00	83,50
9	0	2	Keg	100	4	Bn	0	0	2	Keg	86	3	Bn	-	261,00	65,25
10	0	2	Keg	100	2	Bn	0	0	3	Keg	86	2	Bn	-	312,00	78,00
11	0	2	Keg	100	2	Bn	0	0	3	Keg	85	2	Bn	-	311,00	77,75
12	0	2	Keg	100	2	Bn	0	0	3	Keg	86	2	Bn	-	312,00	78,00
13	0	1	Keg	100	2	Bn	0	0	1	Keg	86	2	Bn	-	262,00	65,50
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS :																
1																
Nilai Capaian SKP																
															85,58	
															(Bn)	

Purbalingga, 31 Desember 2014
Pejabat Penilai,

WAHYU PRASETYONO, S.IP.
196602241986031004

2. Kualitas

Kualitas merupakan aspek penting dalam setiap kegiatan atau kinerja pegawai. Sesuai PERKA BKN No 1 Tahun 2013, pada target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sangat diutamakan demi mencapai hasil kerja yang maksimal.

Menurut Bapak Tarsum Efendi S. Sos dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Di dalam penilaiannya, aspek kualitas ini dinilai dari tingkat kesempurnaan setiap kegiatan tugas jabatan atau berdasarkan tingkat kesalahan sesuai Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013.”

Dari data yang didapatkan oleh penulis, terkait capaian sasaran kerja pegawai pada aspek kualitas, penulis menganalisis aspek kualitas di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014. Target aspek kualitas ditetapkan nilai 100 sebagai acuan. Analisis dilakukan dengan menghitung nilai kualitas setiap pegawai yang kemudian akan dirata-rata dari pegawai yang bersangkutan masuk ke dalam kategori nilai baik atau buruknya. Setelah itu, dari beberapa pegawai yang menjadi sampel dapat dihitung rata-rata semua nilai kualitas yang menjadi sampel yang nantinya dapat menggambarkan aspek kualitas itu tercapai atau tidaknya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014.

Dari nilai aspek kualitas setiap kegiatan tugas jabatan yang telah dihitung oleh penulis maka hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel III. 2 Aspek Kualitas

No.	Nama Pegawai	Nilai Setiap Kegiatan Tugas Jabatan																		Rata-Rata	Kategori Nilai
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1.	Drs. Arief Handoyo	85	87	87	85	86	86	88	88	86	86	85	86	86						86,23	Baik
2.	Sigit Dwi Pramono, S. Sos, M. Si	100	100	90	85	90	90	90	90	0	90	90								74,54	Cukup
3.	Tarsum Efendi, S. Sos.	90	90	90	90	90	90	90	90	0	90	90	90	90	90					83,57	Baik
4.	Sukisno, SIP	90	90	90	90	90	90	90	90	0	90	90								81,81	Baik
5.	Sri Udiningsih, SE	90	90	90	90	90	90	90	90											90	Baik
6.	Heni Rusianti, SE	90	90	90	90	90	90	90												90	Baik
7.	Suhartoto, S. Kom	86	86	87	86	85	87	86	86											86,12	Baik
8.	Tresti Estin Handayani, S. Psi. Psi	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	0	90	90	90	90	90	85	Baik
9.	Elly Soelastri, S. Sos	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90								90	Baik
10.	Romzan Fauzi, A.md	83	80	82	82	83	84	82												82,28	Baik
11.	Susalinah	95	95	90	90	90	90	90	90											91,25	Sangat Baik
12.	Ana Novianto	76	80	90	76	76	76													79	Baik
Rata-Rata																				84,98	Baik

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014

Setelah dihitung dan mendapatkan hasil seperti yang tercantum dalam Tabel III. 2 Aspek Kualitas, maka dapat dijelaskan:

1. Drs. Arief Handoyo mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 86,23. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
2. Sigit Dwi Pramono, S. Sos, M. Si mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 74,54. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori cukup.
3. Tarsum Efendi, S. Sos mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 83,57. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
4. Sukisno, SIP mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 81,81. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
5. Sri Udiningsih, SE mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 90. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
6. Heni Rusianti, SE mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 90. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
7. Suhartoto, S. Kom mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 86,12. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.

8. Tresti Estin Handayani, S. Psi. Psi mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 85. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori cukup.
9. Elly Soelastri, S. Sos mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 90. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
10. Romzan Fauzi, A. md mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 82,28. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
11. Susalinah mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 91,25. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori sangat baik.
12. Ana Novianto mendapatkan rata-rata nilai aspek kualitas 79. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.

Dari data yang telah dihitung oleh penulis, maka rata-rata nilai capaian pada aspek kualitas di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 mendapatkan nilai **84,98** dan masuk ke dalam kategori nilai baik. Dari nilai rata-rata ini juga dapat dikatakan bahwa kualitas dari para pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 tinggi yang menjadikan mereka bekerja dengan baik mencapai target-targetnya.

3. Waktu

Dalam menetapkan target waktu harus memperhitungkan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan tugas jabatan pegawai, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan. Sama halnya dengan aspek yang lainnya, penetapan target waktu setiap pegawai pun akan berbeda antara pegawai yang satu dengan lainnya mengingat kegiatan tugas jabatan dan tugas pokok dan fungsinya berbeda pula.

Dalam aspek waktu, pegawai diharapkan dapat mengelola waktu untuk setiap kegiatannya tugas jabatannya. Pegawai yang bisa mengelola waktunya akan lebih mudah mendapatkan hasil kerja yang maksimal dibandingkan dengan pegawai yang kurang bisa mengelola waktunya. Bukan hanya itu saja, pegawai yang dapat mengelola waktu juga dapat menghemat tenaga, pikiran dan lainnya.

Menurut Bapak Sigit Dwi Pramono S.Sos, M.Si dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga target waktu yang telah ditetapkan bersama antara pegawai yang dinilai dengan pejabat penilai sebagai kontrak kerja rata-rata tercapai. Hanya saja terkadang terdapat beberapa pegawai yang tidak melaksanakan tugas kegiatan jabatannya yang menyebabkan capaian waktu itu kosong.”

Pada capaian aspek waktu, penulis menganalisis nilai waktu setiap pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 yang kemudian akan dirata-rata dari pegawai yang bersangkutan

masuk ke dalam kategori nilai baik atau buruknya. Setelah itu, dari beberapa pegawai yang menjadi sampel tersebut dapat dihitung rata-rata semua nilai waktu yang menjadi sampel yang nantinya dapat menggambarkan aspek waktu itu tercapai atau tidaknya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014.

Dari nilai aspek waktu setiap kegiatan tugas jabatan yang telah dihitung oleh penulis maka hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel III. 3 Aspek Waktu

No.	Nama Pegawai	Nilai Setiap Kegiatan Tugas Jabatan																		Rata-Rata	Kategori Nilai
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1.	Drs. Arief Handoyo	96	76	76	76	76	76	76	96	75	76	76	76	76						77,76	Baik
2.	Sigit Dwi Pramono, S. Sos, M. Si	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76								76	Baik
3.	Tarsum Efendi, S. Sos.	76	76	76	76	76	76	76	76	0	76	76	76	76	76					70,57	Cukup
4.	Sukisno, SIP	76	76	76	76	76	76	76	76	0	76	76								69,09	Cukup
5.	Sri Udiningsih, SE	76	76	76	76	76	76	76	76											76	Baik
6.	Heni Rusianti, SE	76	76	76	76	76	76	76												76	Baik
7.	Suhartoto, S. Kom	76	76	76	76	76	76	76	76											76	Baik
8.	Tresti Estin Handayani, S. Psi. Psi	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	0	76	76	76	76	76	71,77	Cukup
9.	Elly Soelastri, S. Sos	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76								76	Baik
10.	Romzan Fauzi, A.md	76	76	76	76	76	76	76												76	Baik
11.	Susalinah	76	76	76	76	76	76	76	76											76	Baik
12.	Ana Novianto	76	76	76	76	76	76													76	Baik
		Rata-Rata																		74,76	Cukup

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014

Setelah dihitung dan mendapatkan hasil seperti yang tercantum dalam Tabel III. 3 Aspek Waktu, maka dapat dijelaskan:

1. Drs. Arief Handoyo mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 77,76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
2. Sigit Dwi Pramono, S. Sos, M. Si mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
3. Tarsum Efendi, S. Sos. Mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 70,57. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori cukup. Nilai capaian rata-rata pada aspek waktunya hanya masuk kategori cukup dikarenakan ada kegiatan tugas jabatan yang tidak dilakukan.
4. Sukisno, SIP mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 69,09. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori cukup. Nilai capaian rata-rata pada aspek waktunya hanya masuk kategori cukup dikarenakan ada kegiatan tugas jabatan yang tidak dilakukan.
5. Sri Udiningsih, SE mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.

6. Heni Rusianti, SE mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
7. Suhartoto, S. Kom mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
8. Tresti Estin Handayani, S. Psi. Psi mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 71,77. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori cukup. Nilai capaian rata-rata pada aspek waktunya hanya masuk kategori cukup dikarenakan ada kegiatan tugas jabatan yang tidak dilakukan.
9. Elly Soelastri, S. Sos mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
10. Romzan Fauzi A. Md mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
11. Susalinah mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.
12. Ana Novianto mendapatkan rata-rata nilai aspek waktu 76. Nilai tersebut dalam capaian sasaran kerja pegawai masuk ke dalam kategori baik.

Dari data yang telah dihitung oleh penulis, maka rata-rata nilai capaian pada aspek waktu di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 mendapatkan nilai **74,76** dan masuk ke dalam kategori nilai cukup. Nilai tersebut hampir menyentuh angka 76 yang merupakan batas minimal nilai masuk ke dalam kategori baik. Rata-rata 74,76 yang masuk ke dalam kategori cukup ini terjadi karena terdapat beberapa pegawai yang tidak melaksanakan kegiatan tugas jabatannya sehingga menurunkan nilai rata-rata. Seharusnya setiap pegawai melaksanakan kegiatan tugas jabatannya masing-masing agar nilai capaian rata-rata pada aspek waktu menjadi baik. Sebab, nilai capaian rata-rata waktu dapat menggambarkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 dalam mengelola waktunya dalam bekerja.

4. Biaya

Target biaya harus diperhitungkan dengan baik demi berjalannya setiap kegiatan pegawai atau bahkan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga itu sendiri. Biaya ini digunakan untuk setiap kegiatan tugas jabatan yang memerlukan biaya untuk merealisasikan tugasnya dalam periode berjalan. Artinya ada kegiatan tugas jabatan pegawai yang tidak memerlukan biaya. Sehingga dalam formulir sasaran kerja pegawai di aspek biaya tidak diisi dan nantinya dalam penilaiannyapun tidak masuk dalam perhitungan.

Menurut Bapak Tarsum Efendi, S. Sos dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Yang dapat memasukan target biaya yakni kepala SKPD atau pengguna anggaran. Target biaya telah diperkirakan dengan cara melihat pengeluaran tahun sebelumnya yang menjadi dasar sehingga dalam realisasinya biaya ini mencukupi kegiatan yang dikerjakan pegawai. Dalam realisasinya, target biaya ini jarang membengkak karena telah diperhitungkan secara matang sebelumnya.”

Sejalan dengan Bapak Tarsum Efendi S. Sos, menurut Bapak Sigit Dwi Pramono S. Sos, M. Si dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Yang berhak memasukan target biaya yakni pejabat terkait sesuai tugas pokok dan fungsinya seberapa besar membutuhkan biaya yang telah direncanakan. Dalam realisasinya biaya yang telah dicantumkan dalam sasaran kerja pegawai itu mencukupi kegiatan pegawai bersangkutan. Sehingga tidak ada pembengkakan biaya.”

Dari data yang didapatkan penulis, target biaya dalam kegiatan tugas jabatan pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 semuanya kosong atau nol. Artinya kegiatan tugas jabatan tersebut tidak memerlukan biaya untuk merealisasikannya.

Dari semua narasumber yang menjadi obyek penelitian, mereka memiliki pandangan yang sama bahwasanya aspek kuantitas adalah aspek yang mudah tercapai. Hal ini karena kuantitas telah terukur, apa yang akan menjadi target dari masing-masing pegawai yang bersangkutan.

Kebalikan dari yang mudah tercapai yakni sulit tercapai, tidak diduga dari kesemua narasumber yang menjadi obyek penelitian juga

memiliki pandangan yang sama bahwasanya tidak ada aspek yang sulit tercapai. Hal ini karena semua aspek itu telah terukur. Bukan hanya itu saja, pengalaman pada masa lalupun menjadi acuan dari target-target yang dikerjakan.

Dalam sasaran kerja pegawai yang terdapat 4 aspek, 3 aspek (kuantitas, kualitas, waktu) telah dihitung. Sementara 1 aspek (biaya) tidak dihitung karena dalam pelaksanaannya tidak membutuhkan biaya. Hasil dari ke 3 aspek yang telah dihitung ini akan digunakan untuk mendapatkan nilai capaian prestasi kerja pada sasaran kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014. Bobot nilai untuk sasaran kerja pegawai yakni 60%. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Capaian SKP} &= 60\% \times \frac{\text{Kuantitas}+\text{Kualitas}+\text{Waktu}}{3} \\ &= 60\% \times \frac{106,96+84,98+74,76}{3} \\ &= 60\% \times \frac{266,7}{3} \\ &= 60\% \times 88,9 \\ &= 53,34\end{aligned}$$

Jadi nilai capaian prestasi kerja pada sasaran kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014 adalah **53,34**. Bobot nilai tersebut nantinya akan ditambahkan dengan nilai perilaku kerja pegawai.

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai, pegawai bisa memperoleh nilai tambahan selain dari tugas pokok dan fungsinya yang telah tercantum dalam SKP. Melalui tugas tambahan dan kreativitas, pegawai dapat memperoleh nilai tambahan. Hasil dari nilai tambahan ini menjadi bagian dari penilaian capaian SKP. Tugas tambahan tidak tercantum dalam target pada SKP sebab tugas tambahan ini didapatkan pegawai ketika tahun berjalan yang bisa saja diberikan oleh atasannya. Sementara kreativitas yang dapat menjadikan pegawai memiliki nilai tambahan ini dapat diperoleh dengan cara menciptakan kreativitas sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan.

1. Tugas Tambahan

Seorang PNS dapat melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh atasan langsungnya dan dibuktikan dengan surat keterangan. Dalam penilaian prestasi kerjanya ada tugas tambahan yang nantinya dapat diakumulasikan sebagai nilai tambahan tergantung dari banyaknya tugas tambahan yang didapatkannya. Semakin banyak tugas tambahan yang diterima oleh pegawai maka akan semakin tinggi pula nilai yang didapatkan sesuai peraturan yang berlaku. Tugas tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam SKP yang telah ditetapkan. Tugas tambahan ini tidak ada di dalam SKP karena ini tidak dimasukkan pada saat penyusunan di awal tahun. Artinya tugas

tambahan ini akan diterima oleh pegawai dari atasan pada saat tahun berjalan tanpa adanya perencanaan sebelumnya.

Nilai tugas tambahan pegawai ikut tercantum dalam form capaian sasaran kerja pegawai negeri sipil dan dibuktikan dengan surat keterangan dilembar yang berbeda. Adapun contoh surat keterangan melaksanakan tugas tambahan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014 sebagai berikut:

Gambar III. 2 Surat Keterangan Melaksanakan Tugas Tambahan

**PEMERINTAH KABUPATEN PURBALINGGA**
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
Jln. Jendral Sudirman No : 175 ☎ : (0281) 891334 Faximile : (0281) 6597252
PURBALINGGA 53313

SURAT KETERANGAN
MELAKSANAKAN TUGAS TAMBAHAN

1. Yang bertanda tangan dibawah ini :

a. Nama	: KODADIYANTO,SH.MM
b. NIP	: 19571220 198503 1 007
c. Pangkat/Golongan Ruang	: Pembina Utama Muda/IVc
d. Jabatan	: Plt. Kepala BKD Kabupaten Purbalingga
e. Unit Kerja	: Pemerintah Kabupaten Purbalingga
f. Instansi	: Badan Kepegawaian Daerah

2. Dengan ini menyatakan bahwa Saudara :

a. Nama	: Drs. ARIEF HONDOYO
b. NIP	: 19660515 199003 1 007
c. Pangkat/Golongan Ruang	: Penata Tk I /IIId
d. Jabatan	: Kasubbid Pengadaan dan Pengembangan Pegawai
e. Unit Kerja	: Pemerintah Kabupaten Purbalingga
f. Instansi	: Badan Kepegawaian Daerah

3. Jangka Waktu Penilaian : 02 Januari 2014 sampai dengan 31 Desember 2014

4. Telah melaksanakan :

a. Tugas tambahan sebagai :

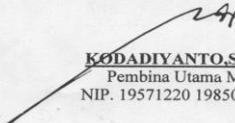
- 1) Tim Penyusun Standar Kompetensi Manajerial
- 2) Panitia Pelaksana Kegiatan Pembangunan Database SAPK
- 3) Tim Fasilitasi Masalah Kepegawaian

b. Jumlah tugas tambahan (3), diberikan nilai 2 3

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Purbalingga, Desember 2014

Plt. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN PURBALINGGA
Asisten Pemerintahan Sekda


KODADIYANTO,SH.MM
Pembina Utama Muda
NIP. 19571220 198503 1 007

2. Kreativitas

Selain dari tugas tambahan, pegawai negeri sipil juga bisa mendapatkan nilai tambahan melalui kreativitas. Kreativitas dalam penilaian prestasi kerja pegawai yang masuk menjadi capaian penilaian prestasi kerja pegawai yakni kemampuan PNS untuk menciptakan sesuatu gagasan/ metode pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam unsur kreativitas ini mampu mendorong PNS menjadi termotivasi untuk berkreasi ataupun berinovasi guna mencapai tujuan instansi dan dapat menjadi nilai tambahan dalam capaian sasaran kerja pegawai pada tahun tersebut. Nilai kreativitas pegawai ikut tercantum dalam form capaian sasaran kerja pegawai negeri sipil.

Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga, menurut Bapak Tarsum Efendi S. Sos dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 tidak ada yang mendapatkan nilai tambahan dari kreativitas ini sehingga dalam kolom kreativitas tidak mendapatkan nilai atau kosong. Padahal nilai yang didapatkan bisa dikatakan lumayan sebab langsung ditambahkan dengan hasil SKP.”

Mendengar kutipan wawancara seperti itu, sangat disayangkan apabila pada aspek kreativitas semuanya nol atau tidak mendapatkan nilai dari nilai tambahan tersebut. Sebab nilai yang didapatkan dari kreativitas ini akan langsung ditambahkan dengan capaian prestasi kerja pegawai pada tahun bersangkutan.

B. Perilaku Kerja Pegawai (PKP)

Dulu pada saat penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang terdapat 8 aspek yakni (kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kepemimpinan) bobot penilaian perilaku memiliki porsi yang sangat besar yakni mutlak. Penilaian dilakukan lebih kepada perilaku pegawai bukan kepada kinerjanya sehingga penilaian tersebut tidak memperlihatkan hasil kerja pegawai secara nyata. Dengan dirasa tidak efektifnya penilaian tersebut maka penilaian prestasi kerja digantikan dengan sistem yang baru.

Dalam penilaian prestasi kerja sistem yang baru ini (SKP dan PKP), penilaian perilaku kerja tidak mutlak seperti halnya DP3. Penilaian pada DP3 yang lebih diarahkan pada perilaku kerja pegawai dengan nilai mutlak telah dikurangi dalam penilaian perilaku kerja pegawai pada sistem yang baru ini.

Dalam penilaian SKP dan PKP, penilaian perilaku kerja pegawai tetap ada. Akan tetapi penilaian perilaku kerja pegawai memiliki bobot lebih rendah dari pada bobot sasaran kerja pegawai. Karena penilaian perilaku kerja ini lebih kepada setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Bukan hanya itu saja, penilaian perilaku kerja pegawai juga lebih bersifat subyektif karena bukan dari hasil kinerjanya melainkan dari tingkah laku, sikap atau tindakan masing-masing pegawai. Perilaku kerja pegawai antara yang satu dengan lainnya tentunya berbeda. Hal ini karena karakteristik setiap individu juga berbeda.

Dalam penilaian perilaku kerja terdapat 6 aspek yang dinilai yakni orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Penilaian perilaku kerja pegawai yang meliputi 6 aspek tersebut dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Pejabat penilai dalam melakukan penilaian perilaku kerja PNS dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.

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 Pegawai Negeri Sipil. Aspek perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri sipil yang dinilai.

1. Orientasi Pelayanan

Perilaku kerja pada aspek orientasi pelayanan yang dinilai yakni bagaimana sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, maupun instansi lain. Orientasi pelayanan akan menunjukkan seberapa besar pengguna jasa terfasilitasi atau terpenuhi.

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi birokrasi/ pegawai dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik.

Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh birokrasi secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan pelayanan. Idealnya dalam aspek ini, segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh aparat birokrasi hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa.

Kemampuan dan sumber daya aparat birokrasi sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai. Pada sisi output pelayanan, birokrasi secara ideal harus dapat memberikan produk pelayanan yang berkualitas. Kemudian pada sisi inputnya dapat dipergunakan untuk melihat seberapa jauh kemudahan akses publik terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan oleh birokrasi yang bersangkutan.

Menurut Bapak Sigit Dwi Pramono S. Sos, M. Si dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga terkait aspek orientasi pelayanan, para pegawai dalam memberikan aspek orientasi pelayanan kepada yang membutuhkan berusaha semaksimal mungkin agar pelayanan itu berkualitas dan dapat membantu yang dilayani demi mencapai tujuannya. Pegawai pun dalam memberikan orientasi pelayanan yakni sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dan sesuai aturan yang berlaku.”

Pada aspek orientasi pelayanan inipun, pengguna jasa akan langsung bisa menilai bagaimana dirinya merasa terpenuhi atau belum. Sebab penilaian akan langsung terlihat ketika seberapa jauh birokrat didayakunakan untuk melayani sesuai yang diinginkan pada pengguna

jasa. Pada aspek orientasi ini juga biasanya menjadi tolak ukur untuk menjadi pilihan penyedia pelayanan berikutnya.

2. Integritas

Perilaku kerja pada aspek integritas ini, pegawai diharapkan untuk bisa bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi yang berlaku. Integritas menjadi salah satu elemen pada karakter yang mendasari timbulnya pengakuan sikap profesional. Integritas juga dapat melandasi timbulnya kepercayaan orang lain.

Aspek integritas mampu mendorong pegawai dalam bekerja, karena hal ini terkait nilai-nilai yang dianut pegawai itu sendiri. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan etika dan norma tempat bekerja serta dapat bertindak secara konsisten untuk melaksanakannya merupakan hal yang penting. Pegawai yang memiliki integritas yang baik tentunya dia akan bersikap jujur kepada dirinya sendiri, kepada orang lain maupun kepada organisasinya.

Menurut Bapak Sigit Dwi Pramono S. Sos, M. Si dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Aspek integritas mampu mendorong pegawai dalam bekerja. Karena pegawai terlihat bertindak sesuai nilai-nilai maupun norma yang dianut oleh Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Purbalingga. Secara keseluruhan mereka tidak melanggar aturan-aturan yang berlaku dalam bekerja maupun apa yang dianut oleh BKD.”

Dari hasil wawancara penulis ini maka bisa dikatakan aspek integritas yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga sudah baik. Hal ini terlihat dari tidak adanya pelanggaran aturan-aturan yang berlaku dalam bekerja. Pada aspek integritas ini juga akan terlihat ketika pengguna jasa dilayani oleh birokrat dengan norma, etika dan peraturan yang berlaku atau tidak.

3. Komitmen

Perilaku kerja pada aspek komitmen, pegawai bisa melakukannya dengan memperlihatkan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan birokrasi dari pada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

Menurut Bapak Tarsum Efendi S. Sos dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Cara yang diperlihatkan oleh pegawai mengenai aspek komitmen yakni dengan cara menjunjung rasa kesetiaan pada negara, Pancasila, Undang-Undang Dasar, Bhineka Tunggal Ika maupun peraturan-peraturan lainnya yang berlaku dalam pekerjaannya dan organisasinya. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa aspek komitmen itu dimana seorang pegawai tidak menentang aturan dalam bekerja dan memiliki rasa untuk bertahan di dalam organisasi ini.”

Komitmen pada setiap pegawai sangatlah penting karena dengan adanya suatu komitmen dalam diri pegawai dapat menjadikannya seorang yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Biasanya seorang

pegawai yang mempunyai suatu komitmen akan berusaha bekerja semaksimal mungkin yang dituangkan dengan perhatian, pemikiran, tenaga maupun waktunya untuk pekerjaannya sehingga dapat mencapai tujuan instansi.

4. Disiplin

Perilaku kerja pada aspek disiplin dapat dilihat dari kesanggupan pegawai untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Artinya pegawai dalam bekerja harus mematuhi dan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sesuai RKT.

Disiplin sangatlah penting untuk siapa saja termasuk dalam hal pekerjaan. Karena dengan perilaku disiplin dapat mempermudah atau bahkan menghemat biaya dan waktu dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki perilaku disiplin yang tinggi akan mampu mengerjakan kegiatan tugas jabatan sesuai target. Sehingga nantinya tidak akan terjadi tumpang tindih atau menumpuknya pekerjaan oleh pegawai.

Aspek disiplin sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang mengacu pada target, sebab ini berkaitan dengan sasaran kerja pegawai dimana adanya tenggang waktu untuk sasaran kerja harus terselesaikan. Bisa dikatakan seorang pegawai yang disiplin maka dalam realisasi

kegiatan tugas jabatannya akan lebih mudah tercapai dan apabila seorang pegawai tidak memiliki disiplin tinggi maka dapat merugikan diri dan instansi karena tidak terselesaikannya kegiatan tugas jabatan sesuai targetnya.

Menurut Bapak Tarsum Efendi S. Sos dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Perilaku disiplin pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan dalam merealisasikan target-targetnya. Jika pegawai kurang disiplin maka target-target yang akan dicapainya tidak akan berjalan mulus dan menimbulkan konsekuensi. Konsekuensi yang didapatkan telah tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.”

Dengan aturan yang berlaku mengenai disiplin PNS ini menjadikan pegawai bekerja secara hati-hati. Sebab dengan adanya peraturan disiplin ini pegawai secara tidak langsung mendapatkan pengawasan dari peraturan yang berlaku. Karena di dalam peraturan disiplin PNS ini tercantum sanksi yang apabila dilanggar merugikan diri pegawai sendiri secara khusus dan mencoreng nama instansi dimana ia bekerja.

5. Kerja Sama

Perilaku kerja pada aspek kerja sama dapat diperlihatkan oleh pegawai dengan menunjukkan kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan kerja, 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

maksimal. Kerja sama sangat penting karena pegawai menjunjung nama instansi terkait dan tujuan instansi.

Dalam suatu instansi untuk mencapai tujuan instansi bersangkutan diperlukan suatu kerjasama dari para pegawai mulai dari yang setingkat ataupun antar lini kepegawaian. Pentingnya menjalin kerjasama dalam instansi akan berdampak positif pada kinerja yang efektif. Salah satu faktor yang dapat menjadikan kerjasama menjadi baik yakni karena adanya komunikasi yang baik pula. Karena pada dasarnya komunikasi merupakan hal penting dalam keberhasilan instansi. Bisa dikatakan jika komunikasi antar pegawai atau antar lini baik dapat membuka peluang keberhasilan dalam kerja sama yang mereka jalin lebih tinggi untuk meraih tujuan instansi lebih baik pula dan sebaliknya.

Menurut Bapak Drs. Arief Handoyo dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Tingkat kerjasama antar pegawai atau antar lini di dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 sangat baik. Karena dari aspek kerjasama antar pegawai yang sangat baik ini maka tujuan dari BKD itu sendiri mudah tercapai.”

Tingkat kerja sama yang baik, baik antarlini maupun setingkat atau bahkan antar instansi sangat diperlukan untuk merealisasikan tujuan instansi masing-masing demi mendapatkan dayaguna yang maksimal. Kerja sama ini sangat diperlukan, sebab tidak semua pekerjaan dapat

diselesaikan secara individu atau bahkan instansi, akan tetapi antar instansi juga diperlukan kerja sama.

Di dalam DP3pun terdapat aspek kerjasama. Adapun nilai perbandingan dari aspek kerja sama antara penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan DP3 dengan SKP, PKP adalah 81,33 dan 81,95. Keduanya masuk ke dalam kategori baik, akan tetapi pada kerja sama pada SKP, PKP lebih unggul tipis dibandingkan pada DP3.

6. Kepemimpinan

Perilaku kerja pada aspek kepemimpinan ditunjukkan dengan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Aspek kepemimpinan akan berpengaruh pada kualitas instansi.

Dalam suatu instansi, faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi segala aspek dalam pekerjaan. Seperti halnya berjalannya setiap kegiatan yang dilakukan, tercapainya target-target pegawai. Karena pada dasarnya kepemimpinan harus mampu mendorong dan mempengaruhi kinerja para pegawainya.

Maka dari itu, faktor kepemimpinan harus mampu mendorong pegawai dalam bekerja baik dalam mencapai sasaran kerja pegawai ataupun perilaku kerja pegawai. Hal ini dikarenakan kepemimpinan

merupakan sosok yang menjadi panutan para pegawai dan harus mampu mengkoordinasikan bawahannya.

Menurut Bapak Drs. Arief Handoyo dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Pengaruh faktor kepemimpinan itu besar untuk mendorong pegawai dalam bekerja. Karena kepemimpinan yang ditunjukkan dapat mempengaruhi bawahannya dan juga dapat dijadikan panutan dalam bekerja. Bukan hanya itu saja, kepemimpinan juga mampu mengkoordinasikan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.”

Di dalam DP3pun terdapat aspek kepemimpinan. Sama halnya dengan aspek kepemimpinan di SKP, PKP, di DP3pun tidak semua pegawai dinilai pada aspek kepemimpinan ini sebab setiap pegawai memiliki tingkat jabtannya msing-masing. Adapun nilai perbandingan dari aspek kepemimpinan antara penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan DP3 dengan SKP, PKP adalah 81,1 dan 82,87. Keduanya masuk ke dalam kategori baik, akan tetapi pada kepemimpinan pada SKP, PKP lebih unggul tipis dibandingkan pada DP3.

Perilaku kerja pegawai memiliki porsi penilaian prestasi kerja pegawai lebih rendah dibandingkan sasaran kerja pegawai. Karena pada perilaku kerja pegawai penilaian bisa dikatakan bersifat subyektif. Disini penulis menganalisis nilai perilaku kerja pegawai yang terdapat 6 aspek yakni orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan

kepemimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014. Penulis mengambil beberapa sampel pegawai sebagai bahan analisis dengan data yang diperoleh.

Adapun analisis dilakukan dengan cara menjumlahkan setiap aspek pegawai yang menjadi sampel. Setelah dijumlahkan kemudian dibagi sejumlah sampel dan menjadi rata-rata setiap aspek pada perilaku kerja pegawai. Terkecuali untuk aspek kepemimpinan, dalam aspek kepemimpinan ini tidak semua pegawai dinilai. Sebab setiap pegawai memiliki tingkat jabatannya masing-masing seperti jabatan struktural dan jabatan fungsional.

Adapun nilai perilaku kerja pegawai dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel III. 4 Perilaku Kerja Pegawai

No.	Nama Pegawai	Nilai Setiap Aspek					
		Orientasi Pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerjasama	Kepemimpinan
1.	Drs. Arief Handoyo	82	82	91	82	81	80
2.	Sigit Dwi Pramono, S. Sos, M. Si	83	85	83,5	82	82,5	82
3.	Tarsum Efendi, S. Sos.	80	80	80	80	78	-
4.	Sukisno, S. IP	82	84	91	84	83	81
5.	Sri Udiningsih, SE	83	82	91	82	82	83
6.	Heni Rusianti, SE	82	82	91	81	82	82
7.	Suhartoto	87	86	86	87	86	86
8.	Tresti Estin Handayani	87	86	86	86	87	87
9.	Elly Soelastri, S. Sos	83	82	91	81	82	82
10.	Romzan Fauzi, A. md	81	80	80	80	81	-
11.	Ana Novianto	76	77	91	77	77	-
12.	Susalinah	82	83	91	82	82	-
	Jumlah	988	989	1052,5	984	983,5	663
	Rata-Rata Setiap Aspek	82,33 (Baik)	82,41 (Baik)	87,70 (Baik)	82 (Baik)	81,95 (Baik)	82,87 (Baik)
	Rata-Rata Keseluruhan Aspek	83,21 (Baik)					

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014

Dari beberapa pegawai yang menjadi sampel penulis, telah dihitung setiap aspeknya dan dibagikan dengan jumlah pegawai yang menjadi sampel dan menjadi sebuah rata-rata per aspek. Adapun nilai rata-rata yang dapat dijelaskan dari Tabel III. 4 Perilaku Kerja Pegawai, sebagai berikut:

a. Orientasi Pelayanan	: 82,33	(Baik)
b. Integritas	: 82,41	(Baik)
c. Komitmen	: 87,70	(Baik)
d. Disiplin	: 82	(Baik)
e. Kerjasama	: 81,95	(Baik)
f. Kepemimpinan	: 82,87	(Baik)

Kategori nilai tersebut telah dijelaskan sebelumnya yang mengacu pada ketentuan peraturan yang berlaku. Secara keseluruhan 6 aspek dari sampel data pegawai tersebut juga menunjukkan bahwa perilaku kerja pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 adalah baik dengan nilai rata-rata keseluruhan aspek **83,21**. Adapun nilai tertinggi yakni pada aspek komitmen dengan nilai 87,70 (baik) dan nilai terendah yakni pada aspek kerjasama dengan nilai 81,95. Dari nilai tersebut juga menunjukkan bahwa perilaku kerja pegawai di Badan Kepegawaian Kabupaten Purbalingga tahun 2014 baik. Hasil inipun sebanding dengan capaian rata-rata sasaran kerja pegawai yang memiliki kategori nilai baik pula. Ini artinya bahwa perilaku kerja pegawai menunjang capaian sasaran kerja dalam bekerja masing-masing pegawai.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, perilaku kerja pegawai memiliki bobot lebih rendah dibandingkan sasaran kerja pegawai yakni 40%. Adapun nilai capaian prestasi kerja dari perilaku kerja pegawai sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Capaian PKP} &= 40\% \times 83,21 \\ &= 33,28\end{aligned}$$

Jadi nilai capaian prestasi kerja pada perilaku kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014 adalah **33,28**. Capaian tersebut akan ditambahkan dengan capaian sasaran kerja pegawai.

Untuk dapat menghasilkan nilai prestasi kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014 maka capaian SKP dijumlahkan dengan capaian PKP. Adapun hasilnya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai Prestasi Kerja} &= \text{SKP} + \text{PKP} \\ &= 53,34 + 33,28 \\ &= \mathbf{86,62}\end{aligned}$$

Jadi hasil nilai prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014 adalah **86,62**. Nilai tersebut masuk ke dalam kategori **Baik**.

Secara keseluruhan, kesamaan antara penilaian DP3 dengan SKP, PKP hanya pada aspek kerja sama dan kepemimpinan. Sementara untuk aspek lainnya berbeda. Di DP3 aspek kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan prakarsa sudah tidak dimasukkan lagi ke dalam penilaian prestasi kerja SKP, PKP. Karena tolak ukur pada penilaian aspek tersebut terlalu abstrak untuk dinilai. Pada aspek-aspek yang ada di SKP, PKP telah terperinci secara jelas ukuran yang akan dicapai pegawai selama satu tahun. Beda halnya dengan DP3 yang lebih menilai pada perilaku kerja yang menimbulkan bias-bias penilaian pegawai.

Perbandingan antara penilaian prestasi kerja antara menggunakan DP3 dengan menggunakan SKP, PKP dapat dilihat dari hasil akhir penilaian prestasi kerja yang menggambarkan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga antara tahun 2013 dimana masih menggunakan DP3 dan tahun 2014 dimana telah menggunakan penilaian prestasi kerja menggunakan SKP dan PKP. Dari hasil analisis yang dilakukan oleh penulis, hasil capaian prestasi kerja di Badan Kepegawaian Kabupaten Purbalingga tahun 2013 yang menggunakan DP3 ini menghasilkan 82,40. Capaian dari penilaian prestasi tersebut merupakan penilaian yang dilakukan mengenai perilaku kerja pegawai secara mutlak atau bukan dari hasil kerja pegawai yang tidak dapat diukur secara objektif.

Sementara pada penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan SKP, PKP memiliki bobot nilai yang berbeda dengan yang ada di DP3.

Pada SKP yang merupakan tolak ukur secara objektif memiliki bobot nilai 60%. Artinya pengukuran penilaian ini lebih objektif karena dalam penilaian lebih terukur dan akuntabel. Sementara pada penilaian PKP merupakan penilaian atas perilaku kerja pegawai yang mempengaruhi pegawai dalam bekerja. Penilaian perilaku ini memiliki bobot nilai lebih rendah yakni 40%. Jika dibandingkan dengan DP3 maka penilaian dari PKP ini memiliki bobot nilai yang sangat jauh demi menjaga keobjektifan dalam penilaian prestasi kerja pegawai. Hasil dari analisis penulis yakni di tahun 2014 capaian prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga menghasilkan 86,62.

Dari capaian nilai prestasi ini pun telah terlihat dimana capaian prestasi kerja di tahun 2014 yang menggunakan SKP, PKP lebih unggul dibandingkan dengan capaian prestasi kerja tahun 2013 menggunakan DP3. Bukan hanya itu saja, penilaian menggunakan SKP, PKP juga lebih efektif dibandingkan menggunakan DP3, karena pada SKP, PKP penilaian lebih diarahkan kepada hasil kerja pegawai selama satu tahun dari pada perilaku kerja pegawai. Bukan hanya itu saja, tingkat kecurangan yang sering terjadi dalam penilaian DP3 yang telah digantikan dengan SKP, PKP lebih bisa diminimalisir. Sebab sudah ada ukuran yang pasti untuk penilaian prestasi sehingga tidak bisa pejabat penilai menilai secara asal-asalan/ secara subjektif kepada bawahannya.

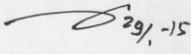
Jadi pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai antara periode 2013 menggunakan DP3 dan tahun 2014 menggunakan SKP, PKP adalah lebih efektif menggunakan SKP, PKP. Penilaian SKP, PKP inipun merupakan penilaian yang memperbaiki penilaian yang kurang cakap untuk menghasilkan pegawai yang berkualitas dimasa lalu.

Gambar III. 3 Form Penilaian Perilaku Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga Tahun 2014

**FORM PENILAIAN PERILAKU KERJA
TAHUN 2014**

NAMA : Drs. ARIEF HANDOYO
 NIP. : 19660516 199003 1 007
 JABATAN : KASUBBID PENGADAAN DAN PENGEMBANGAN
 PEGAWAI

UNSUR YANG DINILAI	NILAI	SEBUTAN	KETERANGAN
1. Orientasi Pelayanan	82		
2. Integritas	82		
3. Komitmen	91		
4. Disiplin	82		
5. Kerjasama	81		
6. Kepemimpinan	80		
Jumlah	498		
Nilai rata-rata	83		
Nilai Perilaku Kerja		x	40% 0

PEJABAT PENILAI

WAHYU PRASETIYONO, SIP
 NIP.19660224 198603 1 004

C. Faktor Pendorong dan Penghambat Dalam Bekerja

Dalam bekerja tentunya banyak faktor yang mampu mendorong dan menghambat seorang pegawai bekerja dengan baik atau tidaknya. Faktor yang mendorong dan menghambat pegawai dalam bekerja bisa bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal yakni berasal dari diri pegawai itu sendiri. Sementara faktor eksternal, bisa berasal dari luar ataupun tempat seorang pegawai bekerja.

➤ Faktor Pendorong Dalam Bekerja

Faktor pendorong dalam bekerja pegawai secara internal yakni motivasi. Motivasi merupakan hal yang menonjol untuk mendorong seorang pegawai dalam bekerja. Ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi maka capaian kerja dapat menghasilkan nilai yang baik ataupun sebaliknya.

Sementara dalam faktor eksternal, hal seperti penghargaan, gaji, suasana yang menyenangkan, kesejahteraan pegawai, rekan kerja, fasilitas instansi yang memadai (seperti internet cepat) dan adanya sanksi menjadi faktor yang mampu mendorong pegawai dalam bekerja. Lebih lanjut, menurut Bapak Sigit Dwi Pramono, S. Sos, M. Si dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Untuk pegawai yang nilai SKP nya tinggi, penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, tunjangan prestasi kerja, promosi, atau kompensasi dan lain-lain.”

Kemudian adanya sanksi, sanksi memang harus ada agar pegawai memiliki motivasi kerja lebih untuk mencapai targetnya. Dengan adanya sanksi pegawai berusaha mencapai sasaran kerjanya masing-masing agar tidak terkena sanksi tersebut. Sanksi tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam penilaian prestasi kerja pegawai, pegawai diwajibkan untuk mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan. Jika pegawai yang tidak dapat mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan maka dapat dikenakan sanksi hukuman disiplin yang berlaku yang artinya dapat merugikan diri sendiri maupun instansinya. Sehingga pegawai berusaha menghindari sanksi yang menjadikan mereka berusaha bekerja semaksimal mungkin.

Di dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga, pegawai yang ada selama dimulainya penilaian dengan SKP sampai sekarang tidak ada PNS yang terkena hukuman disiplin tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan seluruh pegawai mencapai nilai minimal yakni baik. Ini artinya pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga memiliki nilai antara 76 - 90 hingga bisa dikatakan baik.

➤ **Faktor Penghambat Dalam Bekerja**

Faktor penghambat dalam bekerja secara internal yakni berasal dari diri sendiri yang merupakan lawan dari faktor pendorong. Kurangnya motivasi dalam bekerja akan menghambat pegawai dalam bekerja.

Pegawai kurang semangat dalam melaksanakan pekerjaannya yang menyebabkan tingkat capaian pegawai yang bersangkutan menjadi rendah.

Faktor penghambat dalam bekerja secara eksternal yakni seperti tidak adanya penghargaan, gaji kecil, lingkungan kerja yang tidak mendukung, rekan kerja, jenis pekerjaan tidak cocok. Akan tetapi di dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 menurut Bapak Sigit Dwi Pramono S. Sos, M. Si dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“Bahwa usulan yang diberikan pegawai tidak tepat waktu menjadikan pegawai kurang giat dalam bekerja. Kemudian seperti kurang lengkapnya berkas juga merupakan faktor penghambat lainnya.”

Hal-hal penghambat inilah yang seharusnya dihindari oleh instansi terkait. Sebab ketika pegawai merasa kurang terpenuhi kebutuhannya atau dirugikan dalam pekerjaannya maka dapat menjadikan mundurnya target-target yang akan dicapai baik pegawai yang bersangkutan atau Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purbalingga itu sendiri. Memang ketika usulan pegawai tidak tepat waktu mungkin karena masih ada faktor lain yang lebih penting untuk segera direalisasikannya.