

### **BAB III**

#### **PENYAJIAN DATA**

Penulis melakukan penelitian mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pegawai berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS yang dilaksanakan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang. Penulis akan memaparkan hasil penelitian secara kualitatif berdasarkan kajian pustaka, observasi, dan wawancara yang telah dilakukan kepada beberapa narasumber. Tujuan dari penelitian yaitu untuk mendeskripsikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, serta mengetahui hambatan yang terdapat dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang.

Informan yang diwawancarai merupakan narasumber yang dinilai berkompeten dalam memberikan informasi yang diperlukan, serta memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik mengenai penilaian prestasi kerja. Informan penelitian dipilih berdasarkan pada teknik *snow-ball sampling*, dimana pertama peneliti menentukan satu orang untuk dijadikan informan, kemudian selanjutnya orang tersebut yang akan menunjuk orang lain untuk dijadikan informan. Begitu seterusnya sampai data atau informasi yang diperoleh dirasakan sudah cukup oleh peneliti.

Hasil penelitian diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa informan dan diuraikan dan disajikan dalam bentuk data primer berupa uraian dan penjelasan.

### **3.1. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011 di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang**

Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi Pemerintah salah satunya di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang maka perlu didukung oleh kinerja pegawai dalam instansi tersebut. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Untuk mengetahui sejauh mana keberadaan, peran, dan kontribusi pegawai dalam organisasi maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja atau prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja ini ke depannya akan bermanfaat untuk mendorong prestasi kerja, bahan keputusan dalam memberikan imbalan, kepentingan mutasi pegawai, dan penyusunan program pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS yang pelaksanaannya telah diatur dalam Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS. Metode penilaian prestasi dalam PP No. 46 Tahun 2011 ini meliputi unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot sebesar 60% dan unsur perilaku kerja dengan bobot

sebesar 40%. SKP wajib disusun oleh setiap PNS sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang kemudian dinilai oleh pejabat penilai.

Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan memberikan hasil penilaian. Dalam penelitian ini, peneliti mendeskripsikan mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang.

Berikut ini wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

“Penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi sudah menggunakan unsur SKP dan Perilaku kerja mbak, juklaknya 2012 tetapi baru dilaksanakan secara real Januari 2014 di seluruh SKPD Kota Semarang. Dari segi normatif SKP ini bisa mengukur kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan dan bisa me-range rencana kerja dibandingkan penilaian yang lama menggunakan DP-3, hanya saja responnya agak berat ya mbak ada yang senang ada yang kurang senang karena harus membuat rencana di awal.” (Wawancara pada tanggal 24 Agustus 2017)

Hal yang sama juga disampaikan staf di bagian Umum dan Kepegawaian.

“Penilaian disini sudah menggunakan SKP sejak tahun 2014 mbak jadi sekarang ada target dalam bekerja, kalau sebelum SKP ini dulu pakai DP-3 pegawai tidak punya target, hanya tergantung perintah dan petunjuk pimpinan, karena arahnya kan ke perilaku, dulu bekerja lebih santai mbak.” (Wawancara pada tanggal 23 Agustus 2017)

Dari beberapa pernyataan informan, dapat diketahui bahwa sistem penilaian prestasi kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang sejak tahun 2014 sudah tidak menggunakan DP-3 karena adanya beberapa kelemahan, melainkan

menggunakan target dalam melaksanakan pekerjaan yang dituangkan pada SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan dalam penilaian prestasi kerja terdapat pula unsur Perilaku Kerja sesuai dengan PP No. 46 Tahun 2011.

Dalam PP No. 46 Tahun 2011 setiap pegawai wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di awal tahun pada bulan Januari yang berisi rencana untuk satu tahun mendatang, tetapi kebijakan dari Pemerintah Kota Semarang mewajibkan seluruh instansi Pemerintah Kota Semarang untuk menyusun SKP bulanan. Berikut wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian.

“perbulannya kita wajib membuat SKP dek, jadi ada penilaian bulanan juga. SKP bulanan itu untuk mengetahui agenda setiap bulan mau mengerjakan apa.” (Wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Staf Kepegawaian.

“kita wajib membuat SKP bulanan juga mbak, diakhir bulan ada penilaian, walaupun di peraturan tidak ada ya, itu kebijakan dari Pemkot. Target yang dibuat di SKP bulanan tidak boleh keluar dari target SKP tahunan.” (Wawancara tanggal 23 Agustus 2017)

Berdasarkan pernyataan informan dapat diketahui pelaksanaan penilaian terhadap SKP tidak hanya dilakukan pada akhir tahun pada bulan Desember sesuai dengan PP No.46 Tahun 2011 tetapi pelaksanaan penilaian terhadap SKP juga dilaksanakan pada setiap bulannya dimana pegawai wajib membuat SKP bulanan atas dasar kebijakan dari Pemerintah Kota Semarang.

### **3.1.1. Input**

#### **3.1.1.1. *What* (Objek atau aspek yang dinilai)**

Objek atau materi yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja pegawai diperlukan agar proses penilaian prestasi kerja menjadi jelas dan terukur. Objek atau materi penilaian prestasi kerja harus memenuhi prinsip-prinsip penilaian sesuai dengan PP No. 46 Tahun 2011 yaitu objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Materi yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dibagi menjadi dua yaitu unsur Sasaran Kerja Pegawai dan unsur Perilaku Kerja.

Berikut wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang.

“Di dalam SKP itu ada dua unsur penilaian mbak, yaitu unsur penilaian kinerja dan unsur penilaian perilaku. Kalau untuk penilaian kinerja terdiri dari perencanaan satu tahun ke depan, namun perbulannya kita punya kewajiban juga untuk menyusun SKP yang kita ambil dari rencana yang sudah kita buat di tahunan, kenapa kok perbulan kita harus bikin? Karena itu untuk mengetahui kapan sih agenda yang sudah kita buat ditahunan itu kita realisasikan di bulan apa, nah itu kan berarti pertanggungjawaban kita dalam bentuk SKP. Kemudian dari perilaku, perilaku itu yang menilai adalah dari atasan langsung, dalam perilaku itu ada misalkan kepemimpinan untuk eselon IV ke atas, kalau untuk staf itu ada enam atau lima, integritas, ada pelayanan saya kurang hafal ya kurang lebih seperti itu.” (Wawancara pada tanggal 24 Agustus 2017)

Kemudian pernyataan lain disampaikan oleh Staf di Bagian Umum dan Kepegawaian.

“Aku tidak hafal, sebentar tak liat dulu. Kalau untuk penilaian prestasi cakupannya SKP, jadi sebelum bekerja kita semua pegawai sudah mempunyai

target untuk satu tahun sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing, dalam satu tahun itu apa sih yang harus dituntaskan dan itu tertuang pada Sasaran Kerja Pegawai, habis itu di akhir tahun pejabat penilai atasan saya menilai pekerjaan saya selama satu tahun, apakah sesuai target apakah kurang dari target atau melebihi target, namanya penilaian dalam sasaran kerja. Lha penilaian sasaran kerja itu ada dua kualitasnya dan kuantitasnya. Misalnya target yang ditetapkan ada dua dokumen, realisasinya itu ada berapa, apakah tercukupi dua atau kurang dari dua atau bahkan lebih. Untuk kelebihan dari target itu biasanya disebabkan oleh beberapa faktor. Itu yang kuantitas, yang kedua itu meliputi kualitasnya, pekerjaan kita tuntas itu mutunya berapa sih, apa banyak kesalahannya, apa sedikit kesalahan yang terus bisa dibetulkan, apa saking banyaknya kesalahan, itu dari segi kualitas misalkan membuat dua dokumen tetapi banyak kesalahan itu berarti kualitasnya kurang. Kalau untuk syarat kualitasnya harus 75 nilainya. Kalau untuk kesalahan yang sedikit berarti nilainya mendekati 100, tetapi untuk sempurna banget itu tidak mungkin. Di samping penilaian sasaran ada penilaian perilaku, lingkupnya integritas, orientasi pelayanan, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan.” (Wawancara pada tanggal 23 Agustus 2017)

Dari penuturan beberapa informan unsur penilaian prestasi kerja telah dipahami dengan baik, namun informan tidak terlalu hafal untuk beberapa aspek yang terdapat dalam unsur penilaian. Dari beberapa pernyataan informan maka dapat diketahui bahwa unsur penilaian prestasi kerja yang terdapat dalam SKP meliputi unsur kinerja yang terdiri dari aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya (hanya untuk pekerjaan yang membutuhkan biaya), sedangkan unsur perilaku kerja yang terdiri dari aspek integritas, orientasi pelayanan, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

### **3.1.1.2. Why (Tujuan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja)**

Penilaian prestasi kerja dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat capaian pegawai dalam melaksanakan tugas dan untuk mengevaluasi kinerja pegawai

sehingga dapat memberikan petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam upaya pengambilan keputusan supaya diperoleh solusi yang tepat. Berikut pernyataan mengenai tujuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja menurut Kasubbag Umum dan Kepegawaian.

“Penilaian prestasi kerja itu kita bisa mengukur ya sejauh mana sih prestasi, kemampuan, dan perilaku seorang pegawai, apalagi dengan adanya TPP, dalam arti untuk mengukur seseorang menerima seberapa pantas yang dia terima kurang lebih kita harus ada standar ukuran. Pada saat sekarang ini standar yang dipakai adalah dengan adanya SKP, penilaian kinerja itu kurang lebihnya untuk mengukur seberapa pantas tunjangan yang ia terima diluar gaji. Karena kadang tidak pas dek misalkan yang gak pernah masuk kerja kita telaah dulu karena apa. Kalau misalnya berkelanjutan berarti ada masalah kan dengan SKP nya. Kalau ingin menerima TPP utuh 100% ya nilai SKP bulanan minimal harus 86. Tidak masuk satu hari potongannya 5%, kalau tidak apel 1% itu masuknya ke disiplin. Dan ini dek dari penilaian perilaku kalau nilainya lebih dari 76 yang bersangkutan dapat diusulkan untuk kenaikan pangkat.” (Wawancara pada tanggal 24 Agustus 2017)

Hal yang tidak jauh berbeda diungkapkan oleh Staf di Bagian Umum dan Kepegawaian.

“Penilaian prestasi kerja dilaksanakan untuk menilai pekerjaan pegawai apakah sudah sesuai target, selain itu kita bisa mengetahui apa saja yang akan kita kerjakan mbak, jadi sekarang tidak bingung mau mengejar apa, penilaian ini juga sebagai syarat untuk mendapatkan TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) setiap bulannya yang dimana kita wajib membuat SKP bulanan untuk mendapatkan tunjangan.” (Wawancara pada tanggal 23 Agustus 2017)

Dari pernyataan informan dapat diketahui bahwa tujuan dari penilaian prestasi kerja yaitu untuk mengukur sejauh mana prestasi, kemampuan, dan perilaku pegawai, serta sebagai bahan informasi untuk pengambilan keputusan di bidang kepegawaian berupa pemberian tunjangan, pemberian sanksi, dan promosi pegawai.

### **3.1.1.3. When (Waktu Pelaksanaan Prestasi Kerja Pegawai)**

Menurut Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 penilaian prestasi kerja pegawai dilaksanakan satu kali pada akhir tahun yaitu pada bulan Desember. Namun seluruh SKPD Kota Semarang termasuk Dinas Koperasi dan Usaha Mikro sendiri melaksanakan penilaian prestasi kerja setiap satu bulan sekali di akhir bulan.

Berikut wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian.

“Kalau penilaian terhadap SKP dilakukan pada akhir tahun di bulan Desember ya dek itu yang sesuai dengan peraturan, tetapi Dinas Koperasi juga ada penilaian setiap bulannya, lha itu tadi kita setiap bulan wajib membuat SKP bulanan karena pekerjaan kita dalam sebulan itu nanti dinilai di akhir bulan. Nanti kemudian di bulan Desember kita akan rekap keseluruhan hasil capaian pegawai. Sebenarnya ada juga SKP harian yang idealnya kita wajib mengisi, itu ada di e-kin, tetapi memang untuk SKP harian ini belum efektif karena tugas kita banyak ga mungkin kita tiap hari memasukan apa-apa saja yang kita kerjakan, dulu sebelum adanya e-kin ini kita nulis di buku batik tugas apa saja yang kita kerjakan, tapi waktu untuk menulis tidak ada, ya itu tadi dek pekerjaan banyak jadi tidak nyandak. Berbeda dengan kota Surabaya yang sudah menerapkan e-kin harian dimana setiap pegawai wajib mengisi SKP harian kemudian online langsung ke BKD, itu langsung mempengaruhi remunerasi ya mbak maksudnya pengaruh ke tinggi rendahnya gaji, kalau Semarang belum seperti itu, kota Semarang belum ada pola ke arah remunerasi” (Wawancara pada tanggal 24 Agustus 2017)

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga disampaikan oleh Staf di Bagian Umum dan Kepegawaian.

“Penilaiannya dilaksanakan tiap bulan dan akhir tahun, untuk setiap bulan yaitu setelah kita membuat SKP bulanan nanti dinilai sama atasan untuk syarat TPP. Sebenarnya SKP bulanan ini memudahkan juga untuk penilaian di akhir tahun karena sudah ada capaian tiap bulannya tinggal akumulasi saja di akhir tahun.” (Wawancara pada tanggal 23 Agustus 2017)

Dari pernyataan informan dapat diketahui bahwa penilaian prestasi kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dilaksanakan setiap hari, setiap bulan, dan setiap tahun pada bulan Desember. Namun untuk melaksanakan penilaian harian dirasakan belum efektif karena pekerjaan pegawai yang terlalu banyak sehingga tidak memungkinkan untuk dilakukan penilaian prestasi harian. Untuk kota Semarang sendiri juga belum terdapat pola untuk melakukan penilaian harian, berbeda dengan kota Surabaya yang telah menerapkan penilaian harian. Menurut penuturan informan Surabaya merupakan kota yang menerapkan penilaian SKP harian, dimana setiap pegawai wajib mengisi SKP harian di e-kin karena pola penilaian prestasi kerja di Kota Surabaya sudah ke arah remunerasi yang berpengaruh ke tinggi rendahnya gaji.

#### **3.1.1.4. Where (Tempat Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja)**

Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan di dua tempat yaitu, di unit kerja yang bersangkutan atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan kerja pegawai (*on the job evaluation*) dan di luar tempat kerja (*off the job evaluation*) menggunakan bantuan konsultan yang berasal dari luar lingkungan kerja.

Berikut wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian.

“Untuk penilaian prestasi sendiri dilakukan di Dinas Koperasi dek, tidak ada penilaian yang dilakukan di luar lingkungan kerja, kan setiap hari kami mengamati pegawai-pegawai pada mengerjakan apa”. (Wawancara pada tanggal 24 Agustus 2017)

Penyataan yang sama juga diungkapkan oleh Staf di Bagian Umum dan Kepegawaian.

“Penilaian dilakukan di sini mbak di Dinas Koperasi pada saat jam kerja saja.” (Wawancara pada tanggal 23 Agustus 2017)

Berdasarkan pernyataan informan dapat diketahui bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dilakukan di lingkungan kerja organisasi (*on the job evaluation*) itu sendiri yaitu di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang pada saat jam kerja.

#### **1.3.1.5. Who (Siapa yang menilai dan siapa yang dinilai)**

Dalam penilaian prestasi kerja biasanya yang melakukan penilaian terhadap hasil kerja pegawai yaitu atasan langsung atau pejabat yang berwenang dalam organisasi tersebut.

Berikut ini wawancara kepada Kasubbag Umum dan Kepegawaian

“yang berhak menilai itu atasan langsung dari pegawai tersebut ya dek, jadi penilaiannya itu berjenjang, nah kalau untuk eselon II setingkat Kepala Dinas disini yang menilai Sekretaris Daerah. Jadi staf yang menilai eselon IV, eselon IV yang menilai eselon III, eselon III yang menilai eselon II, sekda yang menilai Walikota” (Wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga diungkapkan oleh Staf di Bagian Umum dan Kepegawaian.

“kalau saya yang menilai atasan langsung mbak, yang menilai ya berjenjang, nanti atasan dinilai atasannya lagi dan seterusnya seperti itu, kalau Ibu Kepala Dinas yang menilai Sekretaris Daerah.” (Wawancara tanggal 23 Agustus 2017)

Dari pernyataan informan dapat diketahui bahwa penilaian prestasi terhadap pekerjaan pegawai dilakukan berjenjang oleh pejabat penilai. Pejabat penilai adalah

atasan langsung dari PNS yang dinilai. Dalam penilaian ini atasan langsung yang menilai hasil kerja pegawai karena setiap harinya atasan langsunglah yang mengetahui tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawainya.

#### **3.1.1.6. *How* (Metode yang digunakan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai)**

Metode penilaian prestasi kerja pegawai pada umumnya dibagi menjadi dua yaitu metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu lalu dan metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu yang akan datang. Metode penilaian berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan yang berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini, sedangkan metode penilaian berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan pada saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang.

Di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang memakai metode penilaian berorientasi waktu yang akan datang, dimana para pegawai harus merealisasikan target-target atau rencana kerja yang dibuat di dalam SKP sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai itu sendiri.

Berikut ini wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian selaku pejabat eselon IV yang memberikan penilaian kepada stafnya.

“di dalam penilaian kan ada unsur-unsurnya, nah itu kalau SKP ya kita membandingkan antara realisasi dengan target yang dibuat, jadi nanti di akhir bulan di dalam e-kin yang bersangkutan membuat nilai sendiri, misalnya pegawai membuat nilai 90, nanti saya sebagai penilai melihat dulu kinerjanya seperti apa, apabila nilai yang dibuat tidak cocok dengan kinerja kita bisa turunkan, ya kita tetap memantau sehingga bisa mengetahui kinerja

sama nilai yang dibuat itu sesuai atau tidak, jadi tetap memberi rambu-rambu untuk standar nilai yang harus dibuat pegawai. Terus nih ada juga atasan langsung yang terserah pegawainya mengisi nilai SKP seperti apa karena saking banyaknya pekerjaan. Secara teori kita harus lebih banyak mengerjakan tugas dan fungsi dek namun realitanya karena kekurangan SDM jadi pegawai saling membantu untuk mengerjakan pekerjaan pegawai lainnya, kalau untuk penilaian perilaku juga sama ada unsur-unsurnya seperti disiplin, integritas, pelayanan dan lain-lain itu ya, terus kita amati dalam sehari-harinya, misalnya pada disiplin kok datangnya molor ya itu akan berbeda dengan pegawai yang datangnya gasik, tidak pernah terlambat, nanti saya akan memberi nilai yang berbeda pastinya, misalnya lagi integritas dan pelayanan, kami dibagian sekretariat kan tugasnya melayani, nah itu saya lihat staf dalam memberikan pelayanan gimana, misalnya ada yang nanya surat dia jawabnya dengan baik atau dengan nada tinggi, nah itu beda kan pasti saya menilainya. Jadi lebih ke arah perilaku sih sebenarnya.” (Wawancara pada tanggal 24 Agustus)

Dari penuturan informan di atas dapat diketahui bahwa penilaian yang dilakukan oleh pejabat setingkat eselon IV yaitu dengan cara memberikan rambu-rambu atau standar nilai yang dapat dibuat oleh pegawai atas pekerjaan pegawai itu sendiri, kemudian mencocokkan nilai yang dibuat dengan hasil pekerjaan yang telah dilakukan pegawai tersebut berdasarkan pemantauan dan pengamatan pada sehari-harinya, dan apabila terjadi ketidakcocokan antara nilai yang dibuat dengan pengamatan yang dilakukan oleh penilai maka penilai berhak untuk merubah hasil penilaian tersebut. Hal ini tentunya menunjukkan ketidakakuratan atas hasil penilaian prestasi kerja pegawai.

Berbeda dengan pernyataan dari staf yang dinilai.

“kalau metode penilaiannya ya atasan saya membandingkan realisasi dengan target, di kolom realisasi yang menilai atasan langsung, kualitasnya seperti apa banyak kesalahan atau tidak, kuantitasnya memenuhi atau

tidak jumlah pembuatan dokumennya.” (Wawancara pada tanggal 23 Agustus 2017)

“metodenya itu membandingkan target pekerjaan tercapai atau tidak di SKP. Nanti kita ngeprint dari e-kin lalu atasan yang kasih penilaian.” (Wawancara tanggal 23 Agustus 2017)

Dari pernyataan informan tersebut dapat diketahui adanya ketimpangan terkait dengan pemberian penilaian dalam penilaian Sasaran Kerja Pegawai. Dimana berdasarkan pernyataan penilai, pengisian nilai di dalam penilaian SKP dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan atas dasar persetujuan dari penilai, sedangkan dari pegawai yang dinilai menyatakan bahwa penilaian diberikan oleh atasan langsung dimana yang dimaksud yaitu pejabat penilai.

### **3.1.2. Proses**

#### **3.1.2.1. Penjelasan Singkat**

Persyaratan penting bagi pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai yaitu adanya keterlibatan aktif antar seluruh pegawai. Penilai dan yang dinilai perlu diberikan penjelasan secara jelas dan lengkap tentang penilaian yang akan dilaksanakan di organisasi tersebut. Dinas Koperasi dan Usaha Mikro telah mengikuti sosialisasi yang diberikan oleh BKD Kota Semarang terkait dengan sistem penilaian prestasi kerja yang harus diterapkan pada instansi Pemerintah. Sosialisasi tersebut hanya diikuti oleh beberapa perwakilan dari Dinas Koperasi, kemudian disampaikan kepada seluruh pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro.

Berikut wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian.

“Sosialisasi sudah ada sebelum penilaian prestasi yang baru ini diterapkan. Sosialisasi yang mengadakan BKN Pusat diikuti masing-masing koordinator BKD. Proses sosialisasinya bertahap diikuti pengelola kepegawaian terus disampaikan kepada pegawai disini. Dulu pegawai banyak yang ga paham dek makanya kita adakan seminar dan pelatihan langsung kerjasama dengan BKD.” (Wawancara pada tanggal 24 Agustus 2017)

Hal yang sama juga disampaikan staf di Bagian Umum dan Kepegawaian.

“Sosialisasi dulu sudah dari BKN terus yang mengadakan Pemkot, dari Dinas ada perwakilan dua orang, lalu disosialisasikan sama pegawai Dinas Koperasi. Nah dulu dirasakan belum maksimal mbak, banyak yang bingung, awal penerapannya kacau, tidak semua pegawai paham sama tupoksi, bingung mau mengerjakan apa. Kalau dilakukan secara personal tidak mbak dulu bersama-sama ikut pelatihan dan ada bimbingan dari BKD.” (Wawancara pada tanggal 23 Agustus 2017)

Berdasarkan pernyataan informan dapat diketahui bahwa pertama kali sosialisasi diadakan oleh BKD yang diikuti oleh beberapa perwakilan dari Dinas Koperasi yang kemudian disampaikan kepada seluruh pegawai Dinas Koperasi. Menurut penuturan informan sepertinya pada awalnya sosialisasi sudah diberikan oleh pihak Dinas Koperasi hanya sekedarnya saja, namun karena banyak pegawai yang kurang paham dan mengerti mengenai penilaian menggunakan peraturan yang baru (PP No. 46 Tahun 2011) sehingga Dinas Koperasi bekerjasama dengan BKD mengadakan seminar dan pelatihan langsung yang diikuti seluruh pegawai.

### **3.1.2.2. Pelatihan**

Pelatihan memberikan dampak yang baik dan besar untuk keberhasilan penilaian prestasi kerja. Baik penilai maupun yang dinilai perlu diberikan pelatihan terkait dengan sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang diterapkan pada

organisasi tersebut. Karena dengan adanya sosialisasi saja tidak cukup membuat pegawai paham, maka Dinas Koperasi secara khusus bekerjasama dengan BKD mengadakan pelatihan yang diikuti oleh seluruh pegawai terkait penilaian prestasi kerja pegawai. Berikut ini wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian.

“Dulu ya dek waktu awal-awal ada e-kin itu hampir semuanya tidak bisa komputer, sama sekali tidak bisa, boro-boro pegang mouse aja tidak bisa, kebanyakan yang sudah sepuh ya seperti itu karena memang faktor usia ya, kan repot padahal kita harus membuat SKP dalam e-kin, terus kita adakan pelatihan minjam gedung di PIP, mengundang narasumber langsung dari BKD. Disitu ya kita praktek bareng-bareng dek cara membuka aplikasi e-kin, pengisiannya, sampai cara ngeprint e-kin sendiri-sendiri. Ya itu kita lakukan agar pegawai bisa membuat SKP nya sendiri jadi tidak minta tolong teman lagi untuk membuat SKP, padahal teman gak tau tupoksinya lho akhirnya isi SKP nya terserah.” (Wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Hal yang sama juga dungkapkan oleh staf di Bagian Umum dan Kepegawaian.

“Dulu banyak yang gak paham SKP mbak, bingung sama apa-apa saja yang harus dimasukkan dalam SKP, tidak semua pegawai paham dengan tupoksi, makanya ada pelatihan e-kin waktu awal-awal dulu, setelah itu sedikit-sedikit pegawai sudah mulai pintar dalam pembuatan SKP.” (Wawancara tanggal 23 Agustus 2017)

Berbeda dengan pernyataan dari staf lainnya yang masih membutuhkan pelatihan lagi terkait dengan sistem penilaian prestasi kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro.

“pelatihan dulu hanya di awal-awal mbak karena peraturan baru banyak yang bingung ya ga paham cara membuat SKP bagaimana, kalau sekarang ga ada pelatihan mbak tapi saya rasa perlu ya ada pelatihan lagi.” (Wawancara tanggal 23 Agustus 2017)

Dari pernyataan informan dapat diketahui bahwa Dinas Koperasi dan Usaha Mikro bekerjasama dengan BKD Kota Semarang telah memberikan pelatihan cara menggunakan komputer, mengisi dan mengeprint SKP dalam e-kin kepada seluruh

pegawai diakibatkan banyak pegawai yang tidak paham dengan tupoksi dan tidak menguasai komputer. Pelatihan yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dirasakan sangat penting dan memberikan manfaat yang baik dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Sayangnya pelatihan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro hanya diberikan pada awal sistem penilaian prestasi kerja pegawai diterapkan sehingga pegawai masih membutuhkan pelatihan. Manfaat ini juga dirasakan oleh selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian.

“o... pelatihan itu sangat penting ya dek, ya tadi seperti yang saya bilang banyak yang gak bisa komputer sekarang semuanya sudah bisa, dari yang tidak tahu cara pegang mouse sekarang sudah pintar itu membuat SKP ngeprint sendiri. Adanya pelatihan itu mendorong semangat kerja juga lho dek.” (Wawancara tanggal 23 Agustus 2017)

Dari penuturan informan dapat diketahui bahwa pelatihan yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro terkait dengan penilaian prestasi kerja memberikan manfaat yang cukup besar bagi seluruh pegawainya. Dengan pelatihan yang diberikan oleh Dinas Koperasi pengetahuan pegawai mengenai penilaian prestasi kerja serta pengetahuan belajar IT bertambah.

### **3.1.3. Output**

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan pada akhirnya akan menunjukkan keluaran atau hasil penilaian seperti manfaat, dampak, resiko. Selain itu hasil yang perlu diketahui adalah apakah penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat memotivasi pegawai, meningkatkan kualitas kerja, memberikan semangat dalam bekerja, dan memberikan kepuasan terhadap hasil kerja.

Sistem penilaian prestasi kerja yang tergolong baru di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang yang berbasis kompetensi dengan manajemen kompensasi dimana prinsipnya adalah prestasi kerja yang tinggi harus diberikan penghargaan yang layak (*reward*), sedangkan prestasi kerja yang buruk diberikan hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi, diakui para pegawai berhasil memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Berikut wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian

“dengan penilaian yang sekarang jelas lebih baik dek, bisa meningkatkan prestasi, ya kita dituntut bisa mencapai target kalau mau tunjangannya penuh, bisa diusulkan kenaikan pangkat jg, asal... nilai-nilainya terpenuhi, dalam hal kedisiplinan juga kan ada penilaian terhadap kedisiplinan, absen datang pulang, kehadiran apel juga, itu kan ada penilaiannya masuk juga dalam SKP. Itu ada potongan-potongannya lho dek tiap tidak masuk, tidak apel, lumayan lho itu dek, jadi semangat pegawai besar ya sekarang dalam bekerja untuk bisa mendapatkan tunjangan yang utuh.” (Wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Hal yang tidak jauh berbeda diungkapkan oleh staf-staf yang lain. Berikut hasil wawancaranya.

“ya sekarang lebih termotivasi mbak, karena besarnya TPP tergantung pada pembuatan SKP mbak, kalau dulu kan tidak pengaruh waktu pakai DP-3. Sekarang kalau nilai SKP nya dibawah standar ya kita kan tidak bisa terima penuh TPP nya. Jadi ya lebih termotivasi memenuhi target yang kita buat dalam SKP biar dapat TPP penuh.” (Wawancara tanggal 23 Agustus 2017)

“termotivasi mbak karena kita dituntut untuk disiplin, disiplin dalam mengerjakan tugas supaya selesai sesuai deadline, disiplin datang apel tidak boleh terlambat,, absen datang dan pulang, itu semua kan masuk ya dalam unsur penilaian SKP.” (Wawancara tanggal 23 Agustus 2017)

“sekarang beda mbak sama DP-3, DP-3 kan nunggu instruksi dari atasan baru kita ngerjakan tugas, kalau sekarang kita ada target, sebelum kerja udah tau

nanti apa-apa aja yang kita mau kerjakan, jadi terprogram ya, memang dulu lebih santai, tapi sekarang tunjangan sudah lumayan ya kita dituntut untuk bisa capai target. Dulu sih isunya gaji pegawai berdasar beban pekerjaan ya, jadi misal prestasi banyak gaji menyesuaikan prestasi, tapi itu masih isu sih, kalau itu diterapkan saya rasa seluruh pegawai berlomba-lomba ya ngejar prestasi,” (Wawancara Ibu tanggal 23 Agustus)

Dari pernyataan beberapa informan dapat diketahui bahwa memang dengan adanya penilaian prestasi kerja menggunakan unsur SKP dan perilaku kerja ini diakui memberikan dampak yang baik bagi peningkatan kualitas kerja dan dalam hal kedisiplinan. Pegawai merasa dengan adanya sistem penilaian menggunakan SKP pekerjaan menjadi lebih terprogram dengan baik dan pegawai lebih termotivasi dalam bekerja dengan adanya pemotongan pada tunjangan atau TPP (Tambahannya Penghasilan Pegawai) apabila penilaian SKP tidak terpenuhi.

### **3.2. Hambatan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang**

Penilaian prestasi kerja pegawai di Dinas Koperasi Kota Semarang tidak terlepas dari hambatan dalam pelaksanaannya. Hambatan-hambatan tersebut memungkinkan penilaian prestasi kerja pegawai menjadi tidak akurat dan bersifat subjektif. Penilai sendiri mengakui dalam penilaian prestasi kerja terdapat faktor subjektivitas.

Berikut ini wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian

“sebenarnya penilaian prestasi lebih ke arah perilaku ya dek, kalau untuk kinerja sendiri, kepandaian bisa dilatih. Ibu lebih memilih orang yang rajin daripada orang-orang pintar contoh dalam pembuatan surat. Yang satu orang

biasa-biasa aja tapi disuruh mau menjalankan sesuai perintah atasan, misalnya kalau ada kesalahan dalam pembuatan surat saya bilang ini diganti seperti ini karena aturan seperti ini, dia nurut. Berbeda dengan orang yang disuruh membenarkan tapi dia merasa sudah betul, nah karena dia merasa pintar, padahal ada aturannya kan semua itu. Terus nih pernah ada yang menilai 75 karena kasihan, soalnya pegawai disuruh susah, sebenarnya yang bersangkutan mampu, nah itu kan perlu kita telusuri dulu tapi kenapa dia seperti itu, ya memang faktor subjektivitas tidak dapat dipungkiri” (Wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Berdasarkan pernyataan informan sistem penilaian prestasi kerja pegawai pengganti penilaian DP-3 masih dianggap lebih ke perilaku walaupun sudah terdapat Sasaran Kerja Pegawai yang harus dipenuhi oleh pegawai. Informan mengakui bahwa Penilaian perilaku masih erat dengan subjektivitas yang tidak dapat dipungkiri.

Kasubbag Umum dan Kepegawaian juga menyampaikan hambatan-hambatan lain dalam penilaian prestasi kerja. Berikut wawancaranya.

“untuk standar penilaian di Dinas Koperasi ini sih sudah ditetapkan dek, pokoknya standar nilai minimal banget itu 75. Nah kalau disini karena pekerjaan sudah terlalu banyak jadi yang bersangkutan membuat nilai sendiri misalnya pegawai membuat nilai 90, penilai melihat dulu kinerjanya, cocok atau enggak kalau dinilai 90, apabila tidak cocok ya kita bisa turunkan.” (Wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Terkait dengan hambatan penilaian terhadap prasangka pribadi, pejabat penilai tidak memperlakukan pengaruh penilaian terhadap pegawai yang usianya lebih tua atau atas dasar persamaan suku dan agama. Berikut wawancaranya.

“tidak dek sama aja, kita disini semua teman ya suka bercanda-canda gitu antar pegawai yang tua atau lebih muda sama saja, kalau memang hasil kerjanya kurang baik ya nilainya kurang baik juga.” (Wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Berdasarkan penuturan informan dapat diketahui terdapat faktor subjektivitas yang tidak dapat dipungkiri, dimana kemudian akan mengakibatkan kurang akuratnya penilaian terhadap hasil kerja pegawai.