

Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru

Budiawan Bimantoro Aji

Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia
Jl. Brigjen Jl. Brigjend Hasan Basri, Pangeran, Kec. Banjarmasin Utara, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan
budiawanb.aji@gmail.com

Abstract

The research aims to: 1) analyze performance appraisal based on Employee Performance Goals (SKP), 2) identify the supporting and inhibiting factors in performance appraisal based on Employee Performance Goals (SKP). The results of this study are: (1) The SKP-based performance assessment at the Banjarbaru City Regional Secretariat in 2020 was carried out well and the assessment process was effective. The Appraisal Officer's assessment is in accordance with the SKP-based work performance appraisal aspects in PP Number 30 of 2019. The results of this employee performance assessment can be used as a consideration for determining policies for career management of civil servants related to: 1) Field of Work, as a consideration of policies for planning the quantity and quality of human resources and designing civil servant jobs; 2) Appointment and placement, as consideration for recruitment, selection and placement of civil servants according to competence and work performance; 3) Development Sector, as a consideration of career development and the ability and skills of civil servants with career patterns and organizational training programs; 4) Award Division, as consideration for awarding work performance-based awards such as promotions, salaries, work performance allowances, promotions or other compensation. 2) Implementation of the SKP-based PNS performance appraisal policy supported by a work planning system sourced from the Banjarbaru City Government's strategic plan; implementation of policies according to regulations; benefits received by the target group from employee performance appraisal activities; scope of changes desired from employees according to regulations; procedures for evaluating the work performance of civil servants according to the rules; and there is oversight of the policy process according to regulations.

Keywords: Assessment System, Performance, Based, Employee Performance Target (SKP), Banjarbaru City Secretariat

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk: 1) menganalisis mengenai penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), 2) mengidentifikasi yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Hasil penelitian ini dapat disimpulkan: (1) Penilaian kinerja berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020 dilaksanakan dengan baik dan proses penilaian berjalan efektif. Penilaian Pejabat Penilai telah sesuai aspek-aspek penilaian prestasi kerja berbasis SKP dalam PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Hasil penilaian prestasi kerja pegawai ini bisa dimanfaatkan sebagai pertimbangan penetapan kebijakan pengelolaan karier PNS terkait: 1) Bidang Pekerjaan, sebagai pertimbangan kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas SDM serta perancangan pekerjaan PNS; 2) Bidang Pengangkatan dan penempatan, sebagai pertimbangan rekrutmen, seleksi dan penempatan PNS sesuai kompetensi dan prestasi kerja; 3) Bidang Pengembangan, sebagai pertimbangan pengembangan karier dan kemampuan serta keterampilan PNS dengan pola karier dan program diklat organisasi; 4) Bidang Penghargaan, sebagai pertimbangan pemberian penghargaan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, gaji, tunjangan prestasi kerja, promosi atau kompensasi lain. 2) Implementasi kebijakan penilaian kinerja PNS berbasis SKP didukung sistem perencanaan kerja bersumber dari rencana strategis Pemerintah Kota Banjarbaru; pelaksanaan kebijakan menurut peraturan; manfaat diterima kelompok sasaran dari kegiatan penilaian kinerja pegawai; cakupan perubahan yang diinginkan dari pegawai sesuai peraturan; prosedur penilaian prestasi kerja PNS sesuai aturan; dan ada pengawasan proses kebijakan sesuai peraturan.

Kata Kunci: Sistem Penilaian, Kinerja, Berbasis, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru

Copyright (c) 2022 Budiawan Bimantoro Aji

Corresponding author: Budiawan Bimantoro Aji

Email Address: budiawanb.aji@gmail.com (Jl. Brigjen Jl. Brigjend Hasan Basri, Pangeran, Banjarmasin Utara, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan)

Received 20 Desember 2022, Accepted 26 Desember 2022, Published 27 Desember 2022

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal dasar utama pembangunan nasional, karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Keberadaan SDM dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek kualitas dan kuantitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah SDM atau penduduk yang tersedia, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik fisik maupun non fisik (kecerdasan dan mental) dalam melaksanakan pembangunan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Penilaian Kinerja PNS bertujuan menjamin objektivitas pembinaan PNS didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan didasari perencanaan kinerja di tingkat individu dan unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku. Melalui perencanaan SDM ini diharapkan dapat memenuhi banyak tujuan organisasi, seperti dikemukakan Mangkunegara Anwar Prabu dalam Yohania (2014) bahwa ada dua tujuan pokoknya yaitu: 1) Membantu menentukan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesepakatan kerja yang sama pada karyawan dan tujuan tindakan afirmatif; dan 2) Melihat pengaruh program dan kebijakan alternatif SDM dan menyarankan pelaksanaan alternatif yang paling menunjang keefektifan organisasi (Yohania, 2014).

Dalam meningkatkan kualitas ASN dengan memperbaiki tingkat kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi kerja dengan menggunakan prinsip memberikan penghargaan (reward) dan sanksi (punishment), maka ASN hendaknya bisa bersikap disiplin dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan benar (good governance) (Sari & Taun, 2022). Kaitannya dengan hal di atas, maka pendayagunaan ASN terus ditingkatkan terutama berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan dan pengayoman masyarakat serta profesional dan kesejahteraan ASN sangat diperhatikan dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas. Penilaian prestasi kerja pegawai merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan (Pebriaisyah, Wilodati, & Komariah, n.d.). Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Penilaian dilakukan dengan analisis atas hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik dan menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian dengan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi (Nurlaeli, 2020).

Sistem pengukuran kinerja suatu entitas sebagai sub sistem pengendalian manajemen yang didesain dalam suatu siklus. Konsep tentang indikator kinerja dan akuntabilitas kinerja merupakan komponen pengukuran kinerja sektor publik (Nugraha & Subaidi, 2022). Dalam hal akuntabilitas

kinerja diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: pendekatan tradisional dan pendekatan new publik management. Pengukuran kinerja sektor publik dengan pendekatan tradisional menggunakan analisis anggaran, dan pendekatan new publik management menggunakan balanced scorecard system dan value for money. Untuk pengukuran sektor publik diperlukan prasyarat minimal, yaitu pengetahuan mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian (Mahmudah, 2016).

Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan kepada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan subyektif (terlalu murah), nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai amat baik atau amat kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, apabila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang. Proses penilaian yang bersifat rahasia, sehingga kurang bernilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka (akuntable). Atasan langsung sebagai pejabat penilai sekedar menilai, belum atau tidak memberikan klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian (Jamaludin & Prayuti, 2022).

Demikian permasalahan saat ini yang sering dialami pegawai Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru adalah apabila mengacu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dijumpai permasalahan seperti: Pertama pada proses penilaiannya sering terjadi kesalahan pada nilai yang diberikan dan pegawai mengulang membuat laporan kegiatan, dan melakukan proses penilaian kembali. Kedua, bagi pegawai yang tidak ingin melakukan proses penilaian kembali, maka pegawai tersebut akan menambah nilainya sendiri tanpa melakukan proses perhitungan kembali dan mungkin akan terjadi kecurangan dalam proses penilaian tersebut. Ketiga, proses perhitungan nilainya tersebut belum dilakukan secara komputerisasi, dan membutuhkan waktu yang relatif lama. Keempat, belum adanya tempat untuk penyimpanan data yang khusus dalam menyimpan SKP pegawai sehingga sering kali terjadi kehilangan data. Kelima, akibat akumulasi faktor-faktor tersebut terjadinya keterlambatan kenaikan pangkat pegawai (Bahri, 2021).

Padahal pada era digital seperti sekarang ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya teknologi informasi dapat diterapkan untuk mempermudah, mempercepat, dan merapikan pekerjaan pada lingkungan organisasi kerja seperti Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru (Alfedo, Nugraha, & Putri, 2022). Selain dari itu, teknologi informasi juga memungkinkan sebuah informasi dapat diakses dalam waktu nyata (realtime) tanpa dibatasi dengan ruang dan waktu sehingga dapat mempercepat proses penilaian kinerja pegawai. Keberadaan teknologi informasi yang didukung komputerisasi sangat mendukung organisasi kerja dalam mencapai taraf sebagai kebutuhan, sehingga semua pegawai dan staf tata usaha pada Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru dapat menerapkannya secara realime dan multifungsi (Ainnisya & Susilowati, 2018).

Penilaian Kinerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru mengacu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dilaksanakan

dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri dari: 1) perencanaan kinerja; 2) pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja; 3) penilaian kinerja; 4) tindak lanjut; dan 5) Sistem Informasi Kinerja PNS (Tangkuman, Tewal, & Trang, 2015). Selanjutnya dengan penerapan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai yang tepat untuk komponen penilaian semacam ini, diharapkan dapat mencegah atau mengatasi permasalahan yang terjadi seperti: kesalahan input data pegawai dapat direvisi dengan menginput data yang benar sehingga tidak perlu mengulangi laporan, mencegah adanya kecurangan dalam proses penilaian oleh pegawai yang bersangkutan, proses perhitungan nilai relatif cepat, tersedia tempat (ruang) penyimpanan data SKP yang representatif dan proses kenaikan pangkat pegawai relatif sesuai dengan jadwal yang telah diperhitungkan (Yordhianswi, 2017).

Demikian dengan adanya permasalahan di atas penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dalam tesis dengan judul “Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru”.

METODE

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini dilakukan dalam rangka menggambarkan mengenai kebijakan dalam pemberian pembinaan dengan penilaian kinerja pegawai berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang diambil oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Banjarbaru.

Berdasarkan keperluan dan tujuan dari penelitian ini maka yang dijadikan informan dari penelitian mengenai penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) beserta faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan penilaian kinerja pegawai berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru. yaitu:

1. Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan Aparatur sebagai informan I.
2. Kepala Sub Bidang Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Aparatur sebagai informan II.
3. Staf Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Banjarbaru sebagai informan III.
4. Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru sebagai dengan informan yang jumlahnya disesuaikan dengan keperluan penelitian.

Teknik Analisa Data

Analisis, menurut Mattew dan Michael dalam Patilima (2010:100-101) dibagi dalam tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Ketiga alur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Pertama reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Bagian kedua dari analisis adalah penyajian data. Penyajian yang dimaksud menurut Matthew dan Michael, sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
3. Bagian ketiga atau terakhir dari analisis adalah menarik pertemuan kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti mulai mencari arti benda-benda, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi.

HASIL DAN DISKUSI

Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Harapan Pemerintah Kota Banjarbaru dengan menstimulasi motivasi kerja pegawainya adalah adanya peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai, baik secara individual maupun secara kolektif. Selanjutnya secara sederhana untuk mengetahui kinerja dan produktivitas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru setelah diberlakukan suatu strategi tertentu dengan mendasarkan pendapat Lestari (2017), yaitu untuk mencapai prestasi tinggi (diukur dengan hasil kerja) pimpinan organisasi kerja harus memperhatikan semangat kerja dan disiplin kerja (Lestari & Sulandari, 2017). Semangat kerja adalah sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat, dan baik. Semangat kerja pegawai yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja. Hilangnya disiplin akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas pekerjaan. Dengan adanya kedisiplinan diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif mungkin. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan Aparatur BKPPD Kota Banjarbaru:

Manajemen sumber daya manusia (pegawai) merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan pegawai agar mau bekerja secara efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi kerja. Dalam hal ini tentunya perlu perlakuan yang berbeda antara aset hidup (SDM) dengan aset yang tak hidup (sistem), menimbang bahwa pegawai merupakan faktor utama keberhasilan suatu organisasi kerja. Untuk itu, perlu adanya manajemen dan pengelolaan yang baik terhadap pegawai tersebut. Misalnya yang memotivasi orang bekerja giat adalah untuk mencapai kesejahteraan hidup (Wawancara tanggal 2 Juni 2022).

Pengukuran terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru perlu dilakukan oleh BKPPD Kota Banjarbaru untuk mengetahui efektivitas sasaran tugas jabatan; target kerja yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu, biaya; dan perilaku kerja yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Sasaran Tugas Jabatan

Pada dasarnya penyusunan SKP harus mengacu kepada tugas pokok jabatan setiap pegawai dengan memperhatikan hal-hal seperti jelas, relevan, dapat dicapai, dan memiliki target waktu. Jika deviasi kinerja dapat diukur, maka dapat diperbaiki untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini mengacu 5 indikator dari Dwiyanto (2006) yaitu: produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (HAYATI, 2021).

Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan Aparatur BKPPD Kota Banjarbaru:

Diperlukan berapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik, antara lain: efisiensi, efektivitas, keadilan, daya tanggap, tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan, dan fasilitas fisik dalam memberikan pelayanan publik (Wawancara tanggal 2 Juni 2022).

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil maka perencanaan kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP dengan memperhatikan, perencanaan strategis Instansi Pemerintah, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan dan SKP atasan langsung. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip rumusan Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang berifat: Objektif, Terukur, Akuntabel, Partisipatif dan Transparan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Sub Bidang Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Aparatur BKPPD Kota Banjarbaru:

Penilaian kinerja pegawai merupakan suatu kegiatan yang penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misi, visi dan targetnya. Misalnya, Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai kinerja pegawai yang ada di dalam organisasi, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa (publik). Apabila terbatasnya informasi tentang kinerja aparatur terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting dan hal ini menunjukkan ketidakseriusan organisasi tersebut untuk menjadikan kinerja sebagai agenda kebijakan yang penting, sehingga tidak jarang ditemukan dalam perekrutan suatu jabatan didasarkan pertimbangan like and dislike pimpinan serta masih melekatnya budaya paternalisme (Wawancara tanggal 2 Juni 2022).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan kategori:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110– 120. 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 – angka 120
3. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 <- angka 90

4. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 dan angka 70 dan
5. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 .

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil juga menyebutkan distribusi PNS yang mendapatkan predikat penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Paling tinggi 20% dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja “di atas ekspektasi”;
- b. Paling rendah 60% dan paling tinggi 70% dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja “sesuai ekspektasi”; dan
- c. Paling tinggi 20% dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja PNS yang berada pada klasifikasi status kinerja “di bawah ekspektasi”.

Penilaian Kinerja PNS dilakukan pada setiap akhir bulan Desember pada tahun berjalan dan paling lama akhir bulan Januari pada tahun berikutnya sebagaimana ketentuan Pasal 42 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Untuk jelasnya mengenai proses penyusunan SKP pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru dapat dilihat berdasarkan bagan alur berikut :



Gambar 1. Alur Proses Penyusunan SKP PNS
Sumber: BKN RI

Sedangkan penilaian kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru dapat dilihat berdasarkan bagan alur berikut:



Gambar 2. Penilaian Kinerja PNS

Sumber: BKN RI

Penetapan SKP

Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Sub Bidang Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Aparatur BKPPD Kota Banjarbaru:

Meskipun secara kebijakan ada ketentuan mengharuskan SKPD secara bertahap mulai menggunakan penilaian kinerja pegawai sebagai dasar pengambilan keputusan tertentu, tetapi karena besarnya pengaruh kepemimpinan maka ketentuan itu kadang tidak bisa dijalankan sepenuhnya. Hal ini memang ada pengaruh dari visioner pimpinan. Misalnya, Kepala Daerah yang tidak jemu-jemunya menawarkan perubahan. Tetapi hambatan terbesar adalah apabila Kepala Daerah tidak tahu apa yang akan dikerjakan atau bahkan tidak mau tahu dengan adanya perubahan, karena inisiatif penggunaan manajemen kinerja memang harus datang dari Kepala Daerah (Wawancara tanggal 2 Juni 2022).

Berdasarkan pelaksanaan penilaian kinerja terkait dengan pencapaian tingkat kepatuhan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru pada Tahun 2020 yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Banjarbaru menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja dengan tingkat kepatuhan 90,68% atau tergolong Baik (B). Nilai baik tersebut didasarkan terhadap penjumlahan dari nilai rata-rata setiap pegawai yang terdapat di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Pencapaian Tingkat Kepatuhan Pegawai Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020

Jumlah PNS (orang)	Menyampaikan Dokumen (orang)	Tidak Menyampaikan Dokumen (orang)	Tingkat Kepatuhan (%)	Kriteria Nilai Prestasi Kerja Kumulatif		
				Sangat Baik	Baik	Cukup
118	107	11	90,68	7 (6,5%)	100 (93,5%)	0 (0%)

Sumber: Badan KPPD Kota Banjarbaru Tahun 2020.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa proses dan mekanisme dalam penyusunan rencana kerja tahunan yang dijabarkan ke dalam bentuk SKP tidak sepenuhnya terintegritas dengan standar kinerja pada Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru. Standar kinerja

semestinya menjadi tolak ukur dalam melakukan penilaian kinerja pegawai dan merupakan salah satu bagian dari perencanaan strategis organisasi kerja dalam menentukan indikator-indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun hasil penilaian prestasi kerja pegawai berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020 oleh BKPPD Kota Banjarbaru didapat tabel berikut ini:

Tabel 2. Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Berbasis SKP Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020

Nama	Jabatan	Pangkat	Nilai SKP	Nilai SKP 60%	1	2	3	4	5	6	Nilai Prilaku Kerja 40%	NP K (60% + 40%)
Drs. H. Said Abdullah, M.Si	Sekretaris Daerah	Pemb. Utama Madya (IV/d)	88,94	53,36	90	90	90	90	90	90	36,00	89,36
Ir. Hj. Puspa Kencana, MP	Asististen Perekonomian, Pembangunan dan Kesra	Pemb. Utama Muda (IV/c)	87,87	52,72	91	92	91	91	91	92	36,53	89,25
Ir. H. Fahrudin	Asisten Pemerintahan	Pemb. Utama Muda (IV/c)	87,49	52,49	90	88	87	88	88	88	35,27	87,76
Drg. Agus Widjaya, MHA.	Asisten Administrasi Umum	Pemb. Utama Muda (IV/c)	88,58	53,15	90	90	90	92	90	89	36,07	89,22
Rohyat Riyadi, SE, M.Si	Kabag. Umum	Pembina Utama Tk.I (IV/b)	87,67	52,60	87	87	90	89	89	89	35,40	88,00
Renyta Setyawati SP, MT	Kabag. Pengadaan Barang	Pembina Utama Tk.I (IV/b)	89,75	53,85	83	90	90	85	85	85	34,53	88,38
Sartiyuni, S.Sos	Kabag. Kerjasama & Keagrariaan	Pembina Utama Tk.I (IV/b)	90,31	54,19	90	90	90	90	90	90	36,00	90,19
Hj. Erma Epiyana H, S.Sos, MM	Kabag. Perek. & Pemb.	Pembina Utama Tk.I (IV/b)	98,97	59,38	93	91	94	92	91	91	36,80	96,18
Fadilurrahman Alfian, S.Sos	Kabag. Kesra	Pembina Utama Tk.I (IV/b)	85,33	51,20	83	83	83	83	83	83	33,20	84,40
Dedy Sutoyo, S.STP, MM	Kabag. Humas & Protokol	Pembina Utama Tk.I (IV/b)	88,54	53,12	87	91	87	86	86	86	34,87	87,99
Drs. Thaufik Hidayat,	Kabag. Organisasi	Pembina (IV/a)	88,66	53,20	85	92	85	86	85	87	34,67	87,87

Nama	Jabatan	Pangkat	Nilai SKP	Nilai SKP 60%	1	2	3	4	5	6	Nilai Prilaku Kerja 40%	NP K (60% + 40%)
M.Eng												
Drs. Bambang S, MT	Kabag. Pemerintahan	Pembina Utama Tk.I (IV/b)	88,22	52,93	92	86	91	86	86	86	35,13	88,06
Gugus Sugiarto, SH, MM	Kabag. Hukum	Pembina (IV/a)	88,66	53,20	81	83	82	82	81	81	32,67	85,87
Sisca Christina S., SH, MM	Kasubbag. Tata Laksana dan Pelayanan Publik	Pembina (IV/a)	90,66	54,40	82	82	91	82	82	82	83,33	137,73
Supardi Afriyanto, S.Sos	Kasubbag. Pertanahan	Penata Tingkat I (III/d)	88,66	53,20	90	90	90	90	90	89	35,93	89,13
H. Abdurrahman, S.Sos, MM	Kasubbag. Pendidikan Pemb. Karir dan Agama	Penata Tingkat I (III/d)	85,06	51,04	91	85	85	86	85	85	34,47	85,51
Humratun Adawiyah, SH	Kasubbag. Dok & Info Hukum	Penata Tingkat I (III/d)	86,96	52,18	84	85	84	85	84	84	33,73	85,92
Hj. Raudah, SP	Kasubbag. Perekonomian	Penata Tingkat I (III/d)	87,06	52,24	86	86	86	86	86	86	34,40	86,64

Keterangan: 1 : Orientasi Pelayanan; 2 : Integritas; 3 : Komitmen; 4 : Disiplin; 5 : Kerjasama; 6 :

Hasil penilaian prestasi kerja berbasis SKP di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020 yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPPD) Kota Banjarbaru apabila dilihat berdasarkan Nilai SKP 60% didapatkan rata-rata sebesar 53,20 poin dan secara Nilai SKP 40% didapatkan rata-rata sebesar 37,72 poin atau nilai SKP secara keseluruhan (100%) didapatkan rata-rata sebesar 90,97 poin. Pencapaian nilai SKP secara keseluruhan (100%) sebesar 90,97 poin ini dapat digolongkan sebagai tingkat kepatuhan yang Baik (B). Selanjutnya dari hasil penilaian prestasi kerja pegawai berbasis SKP tersebut juga dapat digunakan sebagai dasar dalam membuat perencanaan kegiatan yang bermanfaat untuk pengembangan karier pegawai, penetapan indeks pemberian tunjangan selain gaji pegawai, promosi jabatan dan lain lain terkait dengan pembinaan profesi pegawai pada khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru dan pada umumnya Pemerintahan Kota Banjarbaru.

Demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020 yang dilaksanakan oleh BKPPD Kota Banjarbaru dapat diidentifikasi bahwa tidak terdapat permasalahan yang berarti di dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja berbasis SKP tersebut dan proses penilaian prestasi

kerja berbasis SKP telah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan serta berjalan secara efektif. Hal ini terlihat dari hasil penelitian dan penilaian yang dilakukan oleh Pejabat Penilai (atasan langsung) terhadap bawahannya (pegawai) telah sesuai dengan aspek-aspek penilaian prestasi kerja berbasis SKP seperti yang diatur Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian prestasi kerja pegawai berbasis SKP juga dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan untuk menetapkan suatu keputusan kebijakan pengelolaan karier Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan bidang-bidang pekerjaan yaitu: 1) Bidang Pekerjaan, yaitu penilaian prestasi kerja pegawai dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil, serta kegiatan perancangan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi (job design); 2) Bidang Pengangkatan dan Penempatan, yaitu penilaian prestasi kerja pegawai dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan, sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya; 3) Bidang Pengembangan, yaitu penilaian prestasi kerja pegawai dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam pengembangan karier dan pengembangan kemampuan serta keterampilan Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan pola karier dan program pendidikan dan pelatihan (diklat) organisasi; dan 4) Bidang Penghargaan, yaitu penilaian prestasi kerja pegawai dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji atau tunjangan prestasi kerja, promosi atau kompensasi lainnya (performance related pay).

Target Kerja

Dengan adanya target kerja maka kita dituntut harus menyelesaikan pekerjaan dengan waktu tepat dan cepat (Yossy, 2018). Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan Aparatur BKPPD Kota Banjarbaru:

Diperlukan berapa kriteria yang telah terukur dan terbukti keandalannya untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja pegawai dan instansi pemerintah yang melayani publik, seperti: efisiensi, efektivitas, keadilan, daya tanggap, tercapai pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan, dan fasilitas fisik dalam memberikan pelayanan publik (Wawancara tanggal 2 Juni 2022).

Perencanaan kinerja pegawai terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP dengan memperhatikan hal berikut: 1) Perencanaan strategis Instansi Pemerintah, 2) Perjanjian kinerja, 3) Organisasi dan tata kerja, 4) Uraian jabatan, dan 5) SKP atasan langsung. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip dalam rumusan Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang berifat objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Sementara target yang dibuat pimpinan biasanya relatif sulit atau menantang bagi pegawai atau kelompok unit kerjanya sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada target mudah.

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) memuat kinerja utama yang harus dicapai PNS setiap tahunnya. Selain kinerja utama seperti dimaksudkan, SKP dapat memuat kinerja tambahan seperti diatur dalam Pasal 9 ayat (1) dan (2) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi disusun berdasarkan perjanjian kinerja unit kerjanya memperhatikan: rencana strategis dan rencana kerja tahunan.

Bunyi rumusan Pasal 36 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 bahwa: “Penilaian SKP bagi PNS yang mengalami rotasi, mutasi, dan/atau penugasan lain terkait dengan tugas dan fungsi jabatan selama tahun berjalan dilakukan dengan menggunakan metode proporsional berdasarkan periode SKP pada unit-unit dimana PNS tersebut bekerja pada tahun berjalan”. Untuk penilaian Perilaku Kerja, dilakukan dengan membandingkan standar Perilaku Kerja dalam jabatan seperti dimaksud dengan Penilaian Perilaku Kerja dalam jabatan, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, dan dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat atau bawahan langsung.

Perilaku Kerja

Pegawai yang mau berhasil akan berperilaku kerja prestatif yang dapat dilihat yaitu Kerja ikhlas, Kerja mawas diri dari rasa emosional, Kerja cerdas, Kerja keras dan Kerja tuntas (Karmilasari & Pahlevi, 2021). Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan Aparatur BKPPD Kota Banjarbaru:

Penerapan prinsip good governance dalam pengelolaan SDM menjadi suatu tuntutan utama, karenanya pegawai mestinya mulai sadar dan kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pemberian pelayanan publik dari instansi kerjanya. Sedangkan pengukuran keberhasilan instansi kerja atau pegawainya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja yang bisa memberikan informasi tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur (Wawancara tanggal 2 Juni 2022).

Mengingat pengukuran kinerja (performance measurement) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran (target) yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas aspek-aspek yang menurut Mohammad Mahsun (2006:31-32) yaitu, kelompok masukan (input), kelompok proses (process), kelompok keluaran (output), kelompok hasil (outcomes), kelompok manfaat (benefit) dan kelompok dampak (impact).

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dilihat mengenai keberhasilan kegiatan penataan sistem manajemen pegawai yang dilakukan Pemerintah Kota Banjarbaru (melalui Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru) terus menata pegawainya berdasarkan kompetensi dan kualifikasi jabatan, menyusun SIMPEG yang diintegrasikan ke SIM Kompetensi, membuat Sistem Aplikasi Pelayanan Pegawai untuk sarana mengetahui psikologi bagi pegawai. Juga menyusun analisis beban kerja pada semua SKPD dan membuat regulasi, norma atas pelaksanaan analisis jabatan, penyusunan pola karier,

penyusunan standar jabatan dan kegiatan evaluasi jabatan, kegiatan assesment individu berdasarkan kompetensi dan penerapan sistem penilaian kinerja pegawai.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi akan meningkatkan kehidupan organisasinya. Loyalitas dan semangat kerja pegawai terlihat dari keadaan mereka yang senang dengan pekerjaan atau bahagia bekerja dan berada di lingkungan kerjanya. Sebagaimana dijelaskan Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan Aparatur BKPPD Kota Banjarbaru:

Di lingkungan Pemerintah Kota Banjarbaru, khususnya pada Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru mulai melakukan pembenahan kearah manajemen kinerja, dengan malakukan penataan mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hal ini dimaksudkan agar antara faktor kepemimpinan dan budaya birokrasi difokuskan untuk mendukung peningkatan kinerja aparatur yang pada gilirannnya akan bermuara pada peningkatan kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru secara keseluruhan (Wawancara tanggal 2 Juni 2022).

Kualitas SDM pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru merupakan suatu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja instansi dan satuan kerja atau pegawainya. Karena itu diperlukan SDM yang mempunyai profesionalisme dan kompetensi tinggi dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi. Tetapi seberapa besar kontribusi itu, masih harus diukur dengan tepat-akurat dan kompeten. Penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai merupakan suatu cara untuk mengukur kontribusi yang diberikan. Sebut saja, harapan Pemerintah Kota Banjarbaru dengan menjalankan program tambahan penghasilan yang keberadaannya sebagai stimulasi motivasi kerja pegawai untuk meningkatkan diri terutama berkaitan dengan produktivitas dan kinerja, baik secara individual maupun secara kolektif (satuan kerja).

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dilihat keberhasilan kegiatan penataan sistem manajemen pegawai dilakukan Pemerintah Kota Banjarbaru (Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru) yang terus menata pegawainya menurut kompetensi dan kualifikasi jabatan, menyusun SIMPEG yang diintegrasikan ke SIM Kompetensi, membuat Sistem Aplikasi Pelayanan Pegawai untuk sarana mengetahui psikologi bagi pegawainya. Di samping itu, menyusun analisis beban kerja pada semua SKPD dan membuat regulasi, norma atas pelaksanaan analisis jabatan, penyusunan pola karier, penyusunan standar jabatan dan kegiatan evaluasi jabatan, kegiatan assesment individu berdasarkan kompetensi dan penerapan sistem penilaian kinerja pegawai.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 bahwa Perencanaan Kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP dengan memperhatikan kepada Perilaku Kerja. Proses penyusunan SKP yang dimaksudkan dilakukan dengan memperhatikan, perencanaan strategis Instansi Pemerintah, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan dan SKP atasan langsung.

Berdasarkan pelaksanaan penilaian kinerja terkait pencapaian kepatuhan pegawai Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020 yang dilakukan BKPPD Kota Banjarbaru menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja dengan tingkat kepatuhan 90,68% atau tergolong Baik (B). Nilai baik ini didasarkan penjumlahan dari nilai rata-rata setiap pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru.

Hasil penilaian prestasi kerja berbasis SKP pada lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020 yang dilakukan oleh BKPPD Kota Banjarbaru apabila dilihat berdasarkan Nilai SKP 60% didapatkan rata-rata 53,20 poin dan secara Nilai SKP 40% didapatkan rata-rata 37,72 poin atau nilai SKP secara keseluruhan (100%) didapatkan rata-rata 90,97 poin atau tingkat kepatuhan ini tergolong Baik.

Demikian dari penelitian ini dapat dikatakan pelaksanaan pengawasan terhadap kebijakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2011 pada lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru sudah berjalan cukup maksimal dan tertib, sehingga membuat PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru menganggap penilaian PNS berbasis SKP adalah keharusan bagi pegawai yang ada regulasi hukumnya yaitu berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Selanjutnya apabila pegawai tidak membuat laporan maka pegawai yang bersangkutan akan mendapatkan sanksi tertentu baik yang bersifat administrasi maupun sanksi bersifat finansial internal organisasi kerjanya, misalnya pemotongan pemberian insentif tertentu.

Dari pelaksanaan penilaian pegawai berbasis SKP di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020 yang dilakukan oleh BKPPD Kota Banjarbaru berhubungan dengan faktor-faktor penghambatnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai berbasis SKP pada lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru masih belum sepenuhnya sesuai ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Fakta di lapangan menunjukkan sumber daya manusianya belum memiliki semangat atau komitmen kuat dalam melaksanakan kebijakan peraturan ini serta informasi yang didapatkan dalam pelaksana penilaian pegawai berbasis SKP masih sering terjadi ambigu atau mendua. Misalnya, dalam menyusun SKP yang menjadi keharusan pegawai untuk mengetahui sasaran kinerja yang dicapai baik secara pribadi atau unit kerja. Khusus pegawai, kegiatan menyusun SKP tidak jarang merepotkannya. Bagaimana tidak, belakangan ini banyak ditemui pegawai harus bolak-balik hanya untuk memperbaiki SKP dilaporkan.
2. Masih ada faktor penghambat proses implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Pola pikir PNS masih ada yang menganggap penilaian bersifat formalitas, tidak adanya dukungan dari pimpinan yang dibuktikan dengan tidak berjalannya pengawasan pelaksanaan kebijakan peraturan. Hal ini terlihat dari secara mental setiap aparat birokrasi, masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan bersifat

paternalisme. Misalnya di hadapan pimpinan dinas, seorang pegawai bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau gagasan atasan. Penolakan atas ide atasan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahan. Disamping itu, kendala dihadapi dalam peningkatan profesionalisme aparatur adalah inovasi dan kreativitas aparat birokrasi masih relatif rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada kondisi riil yang ada yakni manakala pimpinan melakukan tugas luar, ada anggapan bahwa tugas dan tanggungjawab yang ada pada bawahan dapat ditunda pelaksanaannya atau bawahan menunggu pimpinan kembali untuk meminta petunjuk kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehingga pelaksanaan tugas bawahan senantiasa harus dalam pengawasan pimpinan. Pada tataran ini dirasakan faktor kepemimpinan dan budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja aparat birokrasi.

3. Sosialisasi yang dilakukan BKPPD Kota Banjarbaru masih minimnya SDM pegawai yang memiliki kompetensi terhadap kebijakan dan anggaran yang dimiliki relatif belum memungkinkan untuk dilakukan secara keseluruhan. Sehingga terjadi kendala penilaian SKP yaitu adanya kesalahan-kesalahan pemahaman terhadap pedoman pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai, kurang jelasnya uraian tugas dalam dokumen analisis jabatan relatif menyulitkan pegawai bersangkutan menuangkan ke dalam SKP (kegiatan tugas jabatan, kesulitan dalam penyusunan SKP terutama terkait kegiatan tugas jabatan apa saja yang harus dituangkan dalam SKP dan yang menjadi tugas tambahan, kesulitan menentukan target (kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya/anggaran) sesuai standard atau tujuan organisasi, belum ada Penata Pelaksana Kepegawaian di lingkungan SKPD yang menangani SKP dan masalah waktu penilaian dari atasan langsung karena terkendala kesibukan lain.
4. Sumber daya yang menjadi faktor penghambat implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru adalah sumber daya manusia. SDM pada BKPPD Kota Banjarbaru merupakan sumber daya yang penting dalam menentukan keberhasilan proses implementasi penilaian kinerja berbasis SKP pada Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru. SDM yang dimiliki oleh BKPPD Kota Banjarbaru sendiri berjumlah 32 ASN dan betul-betul menguasai masalah kebijakan ini hanya berjumlah 5 ASN. Dari 5 ASN yang dimiliki tersebut harus melakukan pemberian pemahaman kepada seluruh PNS di Kota Banjarbaru. Demikian dapat disimpulkan bahwa job description yang dilaksanakan oleh BKPPD Kota Banjarbaru dimulai dari tingkat Kepala BKPPD sampai kepala sub-sub bidang dan kelompok jabatan fungsional. Namun, dalam proses pelaksanaan job description, terkait penempatan posisi jabatan tidak berjalan efektif, masih ada ditemukan beberapa jabatan yang tidak sesuai dengan pendidikan PNS dalam mengisi suatu jabatan. Hal ini dapat berpengaruh terhadap kualitas hasil pekerjaan.

5. Penilaian kinerja pegawai berbasis SKP masih terpengaruh dengan menggunakan indikator-indikator melekat pada birokrasi yang bersifat sentralistik-paternalistik. Terkait birokrasi, organisasi kerja tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya, dalam aktivitasnya terlibat secara intensif lewat pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya birokrasi berkembang di suatu daerah tertentu tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya. Sedangkan pemerintahan pusat lewat penerapan sistem politik sentralistik-hegemonik, cenderung mengembangkan model kebijakan dan sistem birokrasi pemerintahan mengarah penyeragaman di hampir semua aspek kebijakan. Dalam kondisi demikian, variasi dan keanekaragaman budaya lokal yang mewarnai sistem birokrasi di daerah menjadi hilang, termasuk di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru. Dalam hal ini varian lokal pada birokrasi berubah menjadi keseragaman budaya dengan ciri terjadinya sentralisasi kebijakan, pengambilan keputusan, ritual, etos kerja, sampai model hubungan birokrasi dengan masyarakat.

KESIMPULAN

Dari pembahasan penelitian tesis ini dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut, (1) Penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru Tahun 2020 oleh BKPPD Kota Banjarbaru telah dilaksanakan dengan baik dan tidak ada masalah berarti serta proses penilaian berjalan efektif. Terlihat dari penilaian yang dilakukan Pejabat Penilai atas bawahan telah sesuai aspek-aspek penilaian prestasi kerja berbasis SKP diatur Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian prestasi kerja pegawai dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan kebijakan pengelolaan karier PNS terkait: a) Bidang Pekerjaan, penilaian prestasi kerja pegawai dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas SDM, dan kegiatan perancangan pekerjaan PNS dalam organisasi (*job design*); b) Bidang Pengangkatan dan Penempatan, penilaian prestasi kerja pegawai dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pada rekrutmen, seleksi dan penempatan PNS dalam jabatan sesuai kompetensi dan prestasi kerja; c) Bidang Pengembangan, penilaian prestasi kerja PNS digunakan sebagai dasar pertimbangan pengembangan karier dan kemampuan serta keterampilan PNS berkaitan dengan pola karier dan program diklat organisasi; dan d) Bidang Penghargaan, penilaian prestasi kerja pegawai digunakan mendasari pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji atau tunjangan prestasi kerja, promosi atau kompensasi lainnya, (2) Implementasi kebijakan penilaian kinerja PNS berbasis SKP di Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru oleh BKPPD Kota Banjarbaru didukung oleh sistem perencanaan kerja bersumber dari rencana strategis Pemerintah Kota Banjarbaru; pelaksanaan isi kebijakan didasarkan peraturan; ada manfaat diterima kelompok sasaran dari kegiatan penilaian kinerja pegawai ini; ada cakupan perubahan yang diinginkan dari pegawai

sesuai dengan peraturan; prosedur penilaian prestasi kerja PNS sesuai aturan yang ditetapkan pemerintah; dan adanya pengawasan proses kebijakan yang disesuaikan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Meskipun masih ada hambatan yang ditemui yaitu: implementasi kebijakan penilaian kinerja PNS berbasis SKP belum sepenuhnya sesuai peraturan; masih ada pegawai yang menganggap penilaian kinerja hanya formalitas dan tidak didukung sepenuhnya oleh pimpinan; sosialisasi yang dilakukan masih minim oleh karena kurang dukungan SDM yang berkompeten; staf yang ada tidak selalu memberi efek positif bagi implementasi kebijakan internal; dan penilaian kinerja PNS pegawai berbasis SKP masih terpengaruh dengan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi yang bersifat sentralistik dan paternalistik

REFERENSI

- Ainnisya, Rima Nur, & Susilowati, Isnurrini Hidayat. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Widya Cipta-Jurnal Sekretari Dan Manajemen, II (1)*, 133140.
- Alfedo, Juan Maulana, Nugraha, Xavier, & Putri, Dita Elvia Kusuma. (2022). Islamic Sex Education Program: Transformasi Pendidikan Pesantren Guna Mencegah Terjadinya Kekerasan Seksual di Kalangan Santri. *Mizan: Journal of Islamic Law*, 6(1), 119–134.
- Bahri, Samsul. (2021). Model pengawasan anak dalam upaya pencegahan pelecehan seksual di lingkungan pesantren. *Legalite: Jurnal Perundang Undangan Dan Hukum Pidana Islam*, 6(2), 108–109.
- Hayati, Bismi. (2021). *Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar Berbasis Web*.
- Jamaludin, Ahmad, & Prayuti, Yuyut. (2022). Model Pencegahan Kejahatan Seksual di Lembaga Pendidikan Pesantren. *Res Nullius Law Journal*, 4(2), 161–169.
- Karmilasari, Wiwin Nur, & Pahlevi, Triesninda. (2021). Penerapan Sistem Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Kantor Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 5(1), 503–509.
- Lestari, Wahyu, & Sulandari, S. (2017). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(1).
- Mahmudah, Nur. (2016). Memotret Wajah Pendidikan Seksualitas di Pesantren. *Quality*, 3(1).
- Nugraha, Ryan Aldi, & Subaidi, Subaidi. (2022). Kekerasan Seksual dalam Perspektif Dominasi Kuasa. *IJouGS: Indonesian Journal of Gender Studies*, 3(1), 21–31.
- Nurlaeli, Hesti. (2020). Pentingnya pendidikan kesehatan reproduksi dan seksualitas pada remaja santri putri Pondok Pesantren Watu Ringkel Darussalam-Karangpucung. *Wijayakusuma*

- Pebriaisyah, Bz Fitri, Wilodati, Wilodati, & Komariah, Siti. (n.d.). Kekerasan Seksual di Lembaga Pendidikan Keagamaan: Relasi Kuasa Kyai Terhadap Santri Perempuan di Pesantren. *SOSIETAS*, 12(1), 1116–1131.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.
- Sari, Komala, & Taun, Taun. (2022). Perlindungan Hukum Pada Anak Korban Kekerasan Seksual Yang Dilakukan Oleh Oknum Pemilik Pondok Pesantren Di Bandung. *Legal Spirit*, 6(2), 231–238.
- Tangkuman, Kevin, Tewal, Bernhard, & Trang, Irvan. (2015). Penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) cabang pemasaran suluttenggo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2).
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Yohania, Weli. (2014). *Studi Fenomenologi Dampak Psikologis Korban Kekerasan Seksual Pada Santriwati Pondok Pesantren X*. Fakultas Psikologi Unissula.
- Yordhianswi, Reizha. (2017). Sistem Informasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Manajemen Informatika*, 7(2).
- Yossy, Emny Harna. (2018). Analisa Kesenjangan Sistem Sasaran Kinerja Pegawai Pusat Data dan Informasi Divisi Perencanaan dan Pembangunan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. *Insan Pembangunan Sistem Informasi Dan Komputer (IPSIKOM)*, 6(1).