

The background of the slide features a collection of Indonesian civil servant medals and a pair of glasses. The medals include a red ribbon with a white star, a blue ribbon with a white star, and a silver star-shaped medal. A pair of gold-rimmed glasses is also visible. The items are arranged on a wooden surface with a checkered pattern.

# PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Oleh:

**Drs. S. Kuspriyomurdono, M. Si**

**Deputi Bidang Bina Kinerja dan Perundang-undangan  
Badan Kepegawaian Negara  
Jakarta, 2012**

# PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI

## 1. PENGERTIAN

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai adalah merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk *mengevaluasi* tingkat pelaksanaan pekerjaan atau *unjuk kerja (performance appraisal)* seorang pegawai. Dilingkungan PNS dikenal dengan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam PP 10 Tahun 1979.

## 2. MANFAAT

Untuk menetapkan *pengembangan karier* atau *promosi*

- a. Untuk menentukan *training*
- b. Untuk menentukan *standar penggajian*
- c. Untuk menentukan *mutasi* atau *perpindahan* pegawai
- d. Meningkatkan *produktivitas & tanggung jawab* karyawan
- e. Meningkatkan *motivasi pegawai*
- f. Menghindari *pilih kasih*
- g. Mengukur *keberhasilan kepemimpinan seseorang*

### 3. BIAS DALAM PENGUKURAN KINERJA

---

- a. **Halo effect** yaitu pendapat pribadi penilai tentang karyawannya yang akan berpengaruh dalam pengukuran prestasi kerja.
- b. **Central tendency** yaitu penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata dan penilai menghindari penilaian yang bersifat ekstrim;
- c. **Leniency bias**, yaitu kecenderungan penilaian untuk memberikan nilai yang murah dalam evaluasi pelaksanaan kerja para karyawannya;
- d. **Strickness bias**, yaitu kecenderungan penilai terlalu ketat dan keras serta mahal dalam evaluasi pelaksanaan kerja para karyawannya
- e. **Recency effect** (kesan terakhir) yaitu kegiatan terakhir dari karyawan yang terkesan baik atau buruk, cenderung dijadikan dasar penilaian prestasi kerja oleh atasannya.



## PERMASALAHAN EMPIRIK

1. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung *terjebak* ke dalam proses *formalitas*. DP3-PNS telah *kehilangan arti* dan *makna substantif*, tidak berkait langsung dengan apa yang telah *dikerjakan* PNS.
2. DP3-PNS secara substantif *tidak dapat digunakan* sebagai *penilaian* dan *pengukuran* seberapa besar *produktivitas* dan *kontribusi* PNS terhadap organisasi. Seberapa besar *keberhasilan* dan atau *kegagalan* PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
3. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada *penilaian kepribadian (personality)* dan *perilaku (behavior)* terfokus pada *pembentukan karakter* individu dengan menggunakan kriteria *behavioral*, belum terfokus pada *kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (end result)* dan pengembangan *pemanfaatan potensi*.

4. Proses penilaian lebih bersifat *rahasia*, sehingga kurang memiliki *nilai edukatif*, karena hasil penilaian *tidak dikomunikasikan* secara *terbuka*.
5. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja *tidak didasarkan* pada *target goal* (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi *bias* dan bersifat *subyektif* = terlalu pelit/murah, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari *nilai amat baik* atau *kurang*, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai *sedang* atau *kurang*.
6. *Atasan langsung* sebagai pejabat penilai, hanya *sekedarnya menilai*, belum/tidak memberi *klarifikasi hasil penilaian* dan *tidak lanjut penilaian*.
7. *Atasan pejabat penilai* hanya sebagai *legalitas* hasil penilaian belum berfungsi sebagai *motivator* dan *evaluator* untuk *mengevaluasi* seberapa *efektif* dan konsistensi pejabat penilai dalam melaksanakan proses penilaian.

## KEBIJAKAN PENYEMPURNAAN PP NOMOR 10 TAHUN 1979

---

1. Dalam Pasal 12 dan Pasal 20 UU No. 43 Tahun 1999 antara lain mengamanatkan bahwa pembinaan PNS dilakukan berdasarkan *sistem prestasi kerja* dan *sistem karier* yang dititikberatkan pada *sistem prestasi kerja* dan untuk menjamin obyektifitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.
2. *Pasal 9 angka 12* dan *Pasal 10 angka 10* PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, dinyatakan apabila pencapaian Sasaran Kerja PNS (SKP) pada akhir tahun hanya mencapai antara *25% s.d. 50%* dikenakan *hukuman sedang*, dan yang SKPnya *dibawah 25%* dikenakan *hukuman berat*.
3. Penyempurnaan DP-3 PNS secara umum diarahkan sesuai dengan perkembangan *tuntutan kualitas* dalam pembinaan SDM-PNS untuk membangun dan mendayagunakan *perilaku kerja produktif*.

4. Penilaian Prestasi Kerja merupakan *alat kendali* agar setiap kegiatan pelaksanaan *tugas pokok* oleh setiap PNS, *selaras* dengan *tujuan* yang telah ditetapkan dalam *Renstra* dan *Renja* Organisasi.
5. Penilaian prestasi kerja PNS secara *sistemik menggabungkan* antara penilaian *Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil* dengan penilaian *perilaku kerja*.

Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur :

- a. SKP; dan
- b. Perilaku Kerja

Bobot nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%

Penilaian SKP meliputi aspek-aspek sbb:

- a. Kuantitas;
- b. Kualitas;
- c. Waktu; dan/atau
- d. Biaya.

Penilaian perilaku kerja meliputi:

- a. Orientasi Pelayanan;
  - b. Integritas;
  - c. Komitmen;
  - d. Disiplin;
  - e. Kerjasama; dan
  - f. Kepemimpinan.
6. Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) yang telah *disusun* dan *disetujui* bersama antara *atasan langsung* dengan *PNS* yang bersangkutan, ditetapkan sebagai *kontrak prestasi kerja*, selanjutnya pada *akhir tahun* SKP tersebut digunakan sebagai *standar/ ukuran penilaian prestasi kerja*.
7. Penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP ini bersifat *obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif* dan *transparan*.



# PENILAIAN PRESTASI KERJA

## Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP)

- ❖ Setiap PNS **wajib menyusun SKP** sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya sesuai dengan struktur dan tata kerja organisasi.
- ❖ SKP disusun dan ditetapkan sebagai **rencana operasional** pelaksanaan tugas pokok jabatan dengan mengacu pada Renstra dan Renja.
- ❖ SKP yang telah disusun harus **disetujui dan ditetapkan** oleh pejabat penilai.
- ❖ SKP **ditetapkan** setiap tahun pada bulan Januari dan digunakan sebagai **dasar** penilaian prestasi kerja.

## UNSUR-UNSUR SKP

### **a. Kegiatan Tugas Jabatan**

Tugas jabatan yang dilakukan harus **didasarkan** pada **rincian tugas**, tanggung jawab dan wewenang jabatan sesuai yang ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi.

### **b. Angka Kredit**

**Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang PNS dalam rangka pembinaan karier dan jabatannya.**

### **c. Target**

Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus **ditetapkan target** yang diwujudkan dengan jelas sebagai **ukuran prestasi kerja**, baik dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya.

#### **d. *Tugas Tambahan***

Selain melakukan kegiatan *tugas* jabatan apabila ada *tugas tambahan* terkait dengan jabatan dapat ditetapkan menjadi *tugas tambahan*. PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan/ pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan, hasilnya dinilai sebagai *bagian dari capaian SKP*.

#### **e. *Kreatifitas***

PNS yang telah menunjukkan *kreatifitas* yang *bermanfaat* bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan, hasilnya dinilai sebagai *bagian* dari capaian SKP

## CARA PENILAIAN DAN NILAI SKP

- a. Penilaian SKP dilakukan dengan cara *membandingkan* antara *realisasi kerja* dengan *target* dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya, *dikalikan 100*.
- b. Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan cara *pengamatan* sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- c. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara *menggabungkan* Penilaian SKP dengan Penilaian Perilaku Kerja

d. Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan **angka** dan **sebutan**.

1) 91 keatas : sangat baik

2) 76 – 90 : baik

3) 61 – 75 : cukup

4) 51 – 60 : kurang

5) 50 kebawah : buruk

e. **Penilaian SKP dapat lebih dari 100**

f. **Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100**

g. **SKP yang tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor-faktor diluar kemampuan individu PNS, penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.**



## PEJABAT PENILAI, ATASAN PENILAI DAN PELAKSANAAN PENILAIAN

- a. Pejabat penilai **wajib** melakukan penilaian prestasi kerja terhadap **setiap** PNS dilingkungannya.
- b. Pejabat Pembina Kepegawaian sebagai pejabat penilai dan/atau atasan pejabat penilai yang **tertinggi**.
- c. Pejabat penilai dalam melakukan penilaian perilaku PNS wajib **mempertimbangkan masukan** dari pejabat penilai lain yang **setingkat** dilingkungannya.
- d. Penilaian dilakukan setiap akhir bulan Desember tahun ybs atau **paling lambat** akhir Januari tahun berikutnya.
- e. Hasil Penilaian Prestasi Kerja **diberikan** kepada PNS ybs.

- f. Setelah menerima hasil penilaian, PNS yang dinilai **wajib menandatangani** dan **mengembalikannya** kepada pejabat penilai paling lama 14 hari.
- g. Apabila PNS yang dinilai tidak mau menandatangani hasil penilaian, maka hasil tsb **dianggap sah**.
- h. Pejabat penilai wajib **menyampaikan** hasil penilaian kepada atasannya paling lama 14 hari.
- i. Atasan pejabat penilai wajib **memeriksa** hasil penilaian prestasi kerja.
- j. Hasil Penilaian Prestasi Kerja berlaku setelah ada **pengesahan** dari atasan pejabat penilai.

## KEBERATAN ATAS HASIL PENILAIAN

- a. Apabila PNS yang dinilai keberatan atas hasil penilaian, maka keberatan disertai alasannya dapat diajukan ke atasan pejabat penilai secara hierarki paling lama 14 hari.
- b. Atasan pejabat penilai meminta penjelasan kepada Pejabat penilai dan PNS ybs
- c. Atasan pejabat penilai wajib menetapkan hasil penilaian prestasi kerja dan bersifat final

## TINDAK LANJUT

Pejabat penilai memberikan rekomendasi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang kepegawaian sebagai bahan *pembinaan* PNS yang dinilai

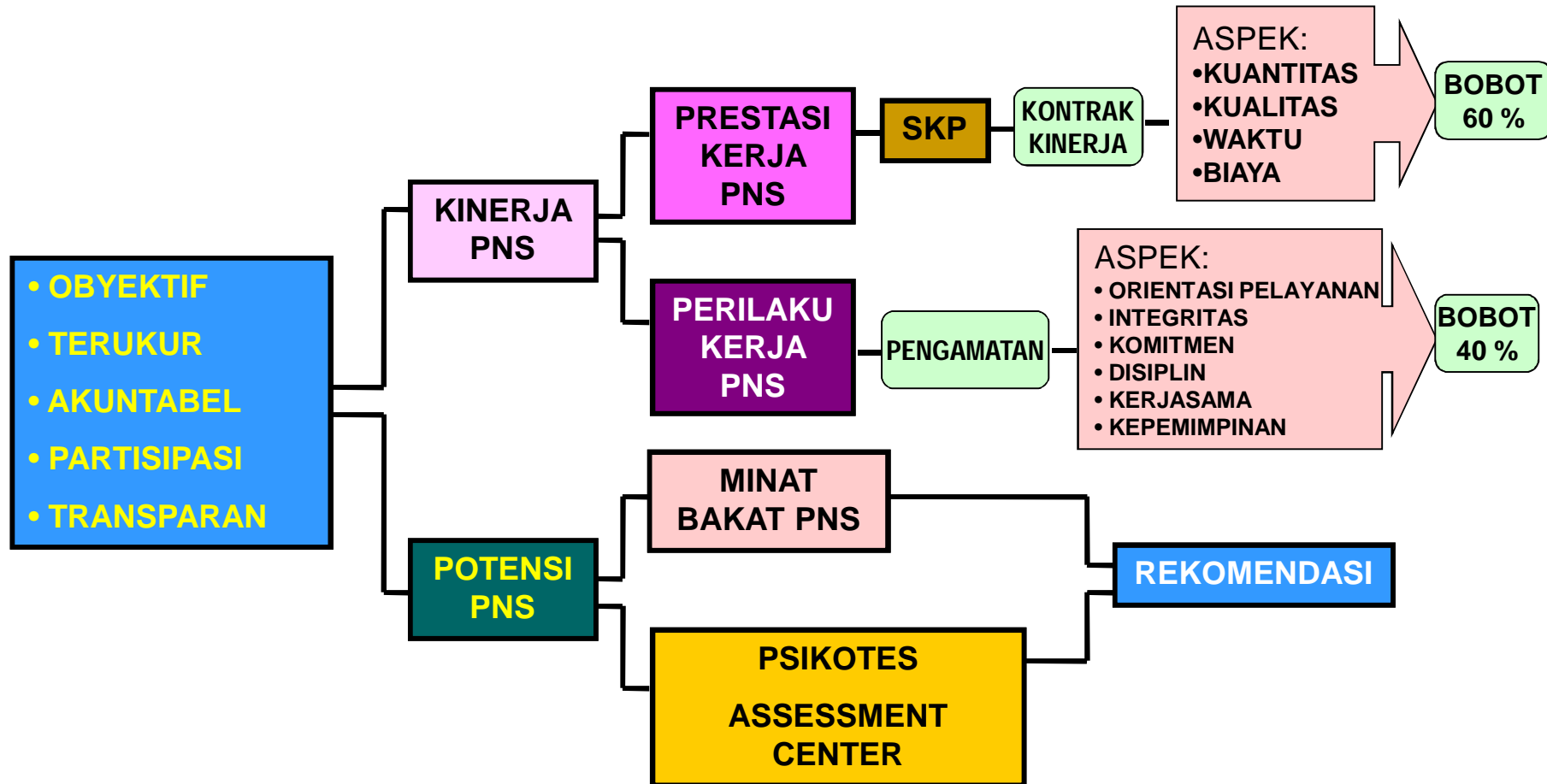
## KETENTUAN LAIN

- a. PNS sebagai pejabat negara, atau anggota komisi independen dan *tidak diberhentikan* dari jabatan organiknya, maka penilaian prestasi kerja dilakukan oleh *pimpinan instansi ybs* berdasarkan bahan dari instansi tempat ybs bekerja
- b. PNS sebagai pejabat negara dan *diberhentikan* dari jabatan organiknya *tidak dilakukan* penilaian prestasi kerja
- c. Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang tugas belajar *di dalam negeri* dibuat dengan menggunakan bahan penilaian prestasi akademik yang diberikan *pimpinan perguruan tinggi* atau *sekolah* ybs

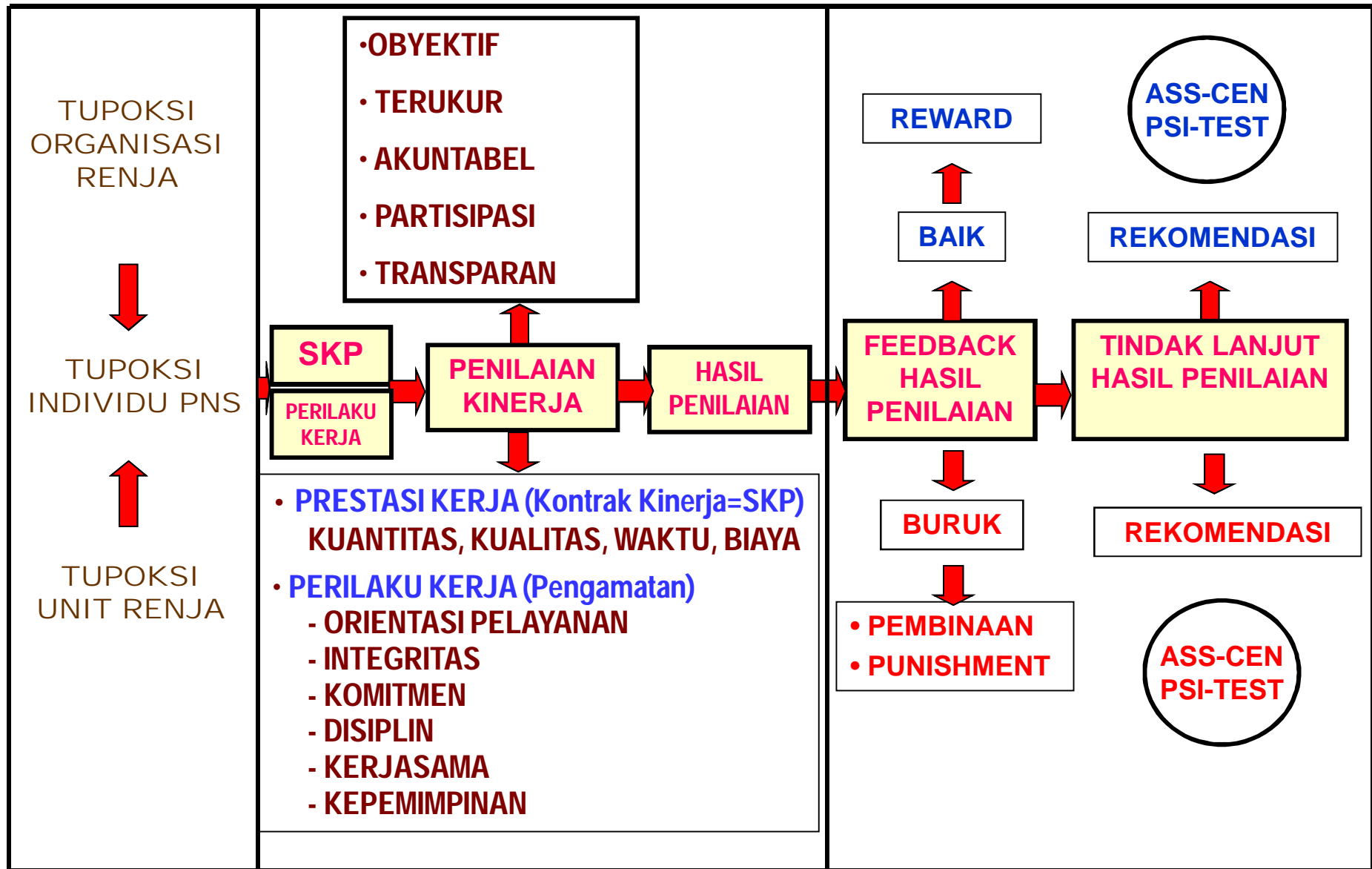


- d. Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang *tugas belajar diluar negeri* dibuat dengan menggunakan *bahan penilaian prestasi akademik* yang diberikan *Kepala Perwakilan RI* di negara ybs.
- e. Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang *diperbantukan/dipekerjakan di instansi lain*, dibuat oleh pejabat penilai *dimana ybs bekerja*.
- f. Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diperbantukan/dipekerjakan pada *negara sahabat, organisasi profesi*, dan *badan swasta* yang ditentukan pemerintah dibuat oleh *pimpinan instansi induk* dengan berdasarkan bahan dari *instansi* tempat bekerja.

# SKEMATIS PENILAIAN PRESTASI KERJA



# SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA





terimakasih