

# Implikasi Model Penilaian Kinerja Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Slamet Muchsin dan Hayat

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang  
Jl. MT. Haryono 193 Malang, 65144  
Email: [slametmuchsin@yahoo.com](mailto:slametmuchsin@yahoo.com) dan [hayat@unisma.ac.id](mailto:hayat@unisma.ac.id)

**Abstrak** - Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan model penilaian kinerja pelayanan public dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan public yang prima dan berkelanjutan dari aspek kebijakan pelayanan dan kemanfaatan pelayanan bagi masyarakat sebagai pengguna. Rancangan penelitian ini dilakukan dengan survey kepada obyek penelitian, kemudian dilakukan wawancara secara mendalam untuk dianalisis berkaitan dengan penilaian kinerja pelayanan yang sudah berjalan untuk menentukan kelayakan obyek penelitian. Hasil diagnosa dijadikan sampel untuk kemudian dilakukan pengujian secara berkala melalui *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mendapatkan formulasi instrumen penilaian kinerja dan menghasilkan model asuntif penilaian kinerja pelayanan. Implementasi penilaian kinerja menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) masih berjalan 1 (satu) tahun efektif, sehingga masih membutuhkan penyesuaian dan adaptasi bagi pegawai dalam membuat SKP. Proses penilaian menggunakan SKP juga membutuhkan pendampingan dari atasan agar pengisian SKP berjalan secara baik. Setiap pegawai diwajibkan untuk mengisi SKP yang di dalamnya terdapat penilaian yang harus diisi oleh setiap pegawai dengan sistem *self assessment*. Penilaian SKP juga menjadi kendala bagi pegawai menengah kebawah yang harus mengisi penilaiannya secara mandiri, hal ini berkaitan dengan tingkat pendidikan dan kemampuan pegawai dalam pengisiannya. Pemahaman terhadap aturan dan ketentuan dalam pengisian SKP juga menyulitkan pimpinan dalam melakukan rekapitulasi terhadap hasil nilai pegawai. Hal ini juga berdampak terhadap kinerja pimpinan jika nilai SKP pegawai tidak seimbang. Sehingga masih ada benang merah yang belum terurai dalam kebijakan penilaian kinerja menggunakan SKP yang dinilai kurang substantif. Secara mendasar bahwa penilaian kinerja harus sebanding dengan *output* yang dihasilkan oleh aparatur pelayanan publik dalam pemberian layanan kepada masyarakat. Penilaian kinerja harus menjadi indikator terhadap proses pelayanan publik yang berkualitas. Kinerja aparatur yang baik harus berdampak pada pelayanan yang prima, sehingga terintegrasi dengan tujuan pemerintah dalam rangka membangun reformasi birokrasi untuk pencapaian *good government*.

**Kata kunci:** model penilaian, penilaian kinerja, pelayanan publik, good governance

## I. PENDAHULUAN

Hasil survey Integritas 2011 yang dilakukan oleh KPK pada instansi pusat, vertikal dan pemda menunjukkan, bahwa secara keseluruhan nilai dari Indeks Integritas Nasional adalah 6,31 dengan rata-rata nilai integritas instansi pusat (7,07) dan vertikal (6,40) lebih tinggi dibanding rata-rata nilai integritas pemerintah daerah (6,00). Disamping itu, masih terdapat 43 persen yaitu sebanyak 37 instansi/pemda yang nilai integritasnya masih di bawah rata-rata nasional ([www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id). di akses 16/9/2013).

Skor integritas menunjukkan bahwa karakteristik kualitas dalam pelayanan public mengandung persepsi yang negative dengan ada atau tidaknya penyalahgunaan terhadap hukum bagi penyelenggara Negara, misalnya suap, gratifikasi, korupsi, dibagian lain memungkinkan ada tidaknya *standart operating procedure* (SOP) dalam penilaian kinerja pelayanan publik, proses implementasi apakah sesuai dengan SOP, informasi

yang transparan, transparansi penyedia prasarana layanan, keadilan, kebaikan, biaya yang murah dan kecepatan dalam pemberian pelayanan serta kemudahan pengaduan pelayanan terhadap masyarakat.

Selain itu, sebagian besar unit pelayanan publik belum menerapkan standar pelayanan, yang secara jelas dan terbuka dalam informasi tentang hak dan kewajiban masyarakat sebagai penerima layanan publik. Disamping itu, penggunaan TI sebagai salah satu instrument layanan masih belum secara maksimal dirasakan termasuk didalamnya menyangkut akuntabilitas layanan masih terbilang rendah. Begitu juga dengan sistem evaluasi kinerja pelayanan publik juga masih lemah dalam mendorong kinerja pelayanan. (Direktorat Aparatur Negara Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ BAPPENAS. 2010).

Lemahnya pelayanan publik tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian dari Governance Assessment Survey pada tahun 2006 di sepuluh provinsi di Indonesia menunjukkan bahwa persepsi

masyarakat tentang pelayanan publik masih sangat buruk. Yang lebih mengejutkan ialah bahwa sebagian besar responden mengatakan bahwa penyebab kegagalan usaha di daerah ialah birokrasi yang korup (41,7%), kepastian hukum atas tanah (33,1%), dan regulasi yang tidak pasti (25,2%). Informasi ini jelas menunjukkan bahwa pelayanan publik di daerah belum berhasil menjadi penggerak investasi.

Peningkatan kualitas pelayanan ditentukan oleh penilaian kinerja pegawai sebagai pelaksana dari kebijakan pemerintah. dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara perubahan atas Undang-undang Nomor: 8/1974 Jo. UU No. 43/1999 pasal 20 tentang pokok-pokok kepegawaian bahwa untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. penilaian kinerja tersebut mengacu pada daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang meliputi kejujuran, kesetiaan, ketaatana, prestasi kerja, tanggungjawab, kerjasama, kepemimpinan, dan prakarsa.

Tabel 1.  
Aksesibilitas Warga Miskin terhadap Pelayanan Publik di Daerah



Sumber: Governance Assessment Survey, PSKK-UGM, 2006.

Pusat Kajian kinerja sumber daya aparatur. LAN. (2012), menyatakan bahwa, secara prinsip DP3 sudah tidak mampu mengukur kinerja nyata pegawai, hanya saja penggunaannya dalam konteks formalitas saja. LAN mengenal instrument penilaian kinerja dengan sebutan LKM (Laporan Kinerja Mingguan) yang akan mencatat seluruh kinerja pegawai dalam waktu mingguan dan langsung mereview dengan kontrak yang sudah disepakati. Hal ini dinilai efektif dalam mengontrol pegawai dan dapat langsung mengarahkan untuk pencapaian tujuan pelayanan publik. Namun instrument ini masih berfokus kepada penilaian sepihak kepada aparatur Negara, dengan tanpa melihat system yang ada dalam organisasi aparatur. didalam instrument ini juga memaksakan sumber daya yang ada tanpa mendapatkan produktifitas kinerja karena masih berkuat pada prinsip tertib administratif.

Adapula bentuk penilaian pelayanan public yang dikembangkan oleh tim *support for governance (SFGG)-GTZ* dan kementerian *PAN-GTZ*. 2004 dengan menggunakan metode janji perbaikan pelayanan (*service charter*). instrument ini memanfaatkan pengaduan masyarakat terhadap pelayanan untuk perbaikan. hanya saja dalam

prakteknya, instrument ini lebih mengarah kepada penyedia jasa yang menjadi titik lemah implementasi pelayanan. padahal dalam pelayanan public aspek pengaturan layanan, penyediaan layanan, dan aspek pelanggan. (LAN. 2007).

## II. METODE PENELITIAN

Subyek penelitian adalah aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian Negara yang menjadi pengawas bagi aparatur sipil negara dalam menjalankan kinerjanya di instansi masing-masing pada pemerintahan daerah. Hal itu juga didukung dengan aparatur sipil negara pelayanan publik di kelurahan untuk menguatkan pada aspek implementasi model penilaian kinerja pelayanan publik. Obyek penelitiannya adalah bagaimana pelaksanaan model penilaian kinerja pelayanan publik. Peneliti juga mengkaji bagaimana mengembangkan model penilaian kinerja pelayanan publik di Kota Malang. Diharapkan model penilaian kinerja pelayanan publik bersifat efektif, efisien, adil, baik, dan tepat sasaran. Penerapan model penilaian kinerja pelayanan publik merupakan instrument dan indikator dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik ditentukan oleh kualitas sumber

daya aparatur. Oleh karena itu, model penilaian kinerja berimplikasi terhadap pelaksanaan kualitas pegawai pelayanan publik.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Kota Malang, yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. BKD merupakan lembaga yang membawahi seluruh pegawai di Kota Malang. BKD merupakan badan atau lembaga pemerintah yang bertugas mengontrol kinerja pegawai daerah. Sebagai lembaga badan kepegawaian, kontrol BKD menjadi maksimal terhadap pelaksanaan kinerja pelayanan publik. BKD juga merupakan lembaga yang mengangkat pegawai atau aparatur sipil negara atas nama pemerintah. Pelaksanaan monitoring juga dilakukan oleh BKD terhadap pegawai-pegawai, di dalamnya termasuk pemberian reward, sanksi, mutasi, maupun kenaikan pangkat. Dalam penelitian ini, yang menjadi perhatian peneliti dalam pengambilan data adalah kinerja pegawai pelayanan publik di BKD Kota Malang.

Penelitian ini merupakan penelitian implementasi pengembangan model penilaian kinerja pelayanan publik di Kota Malang. Tehnik pengumpulan data melalui observasi langsung dan wawancara mendalam dimana pendekatan penelitian digunakan *Development Research* (Borg & Gall 1989:781-802) yang diawali dengan identifikasi pelaksanaan penilaian kinerja pelayanan publik, sehingga menghasilkan model asumtif. Dilanjutkan dengan pengembangan model asumtif dan evaluasi terhadap model asumtif penilaian kinerja pelayanan publik. Kemudian dilanjutkan dengan pengesahan model penilaian kinerja pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas kinerja secara efisien dan efektif.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini direncanakan dengan 3 (tiga) tahun (tahap): *Pertama*, tahap identifikasi dan perancangan model asumtif. *Kedua*, tahap uji coba model asumtif melalui pelaksanaan dan evaluasi. *Ketiga*, tahap validasi dan pengesahan model.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Implementasi Penilaian Kinerja Pelayanan Publik

Penilaian kinerja pelayanan publik di Kota Malang berdasarkan data primer dan skundur bahwa sejak tahun 2014 penilaian kinerja berdasarkan SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Sebelumnya menggunakan sistem penilaian kinerja berdasarkan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS). Dasar hukum dalam penilaian kinerja aparatur dengan DP3 adalah UU 8/1974 Jo UU 43/1999; PP. 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Pada pelaksanaan penilaian menggunakan DP3 secara teknis pengesahan DP3 dilayani BKD, eselon II, eselon

IIIa dan pejabat fungsional. Secara administratif, penilaian DP3 berdasarkan pada asas keadilan secara transparan.

Sistem mekanisme dan prosedur pelaksanaannya adalah (1) Penilaian DP3 dibuat dan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan catatan selama satu tahun; (2) DP3 disampaikan yang bersangkutan dan apabila ada keberatan akan diberikan catatan langsung dari atasan; (3) DP3 ditandatangani oleh atasan pejabat penilai; dan (4) seluruh arisp DP3 dikirim ke BKD Kota Malang secara kolektif melalui masing-masing SKPD. Produk yang dihasilkan dari DP3 adalah pengesahan DP3 sesuai dengan jabatan.

Slogan sebagai jaminan pelayanan dan janji BKD adalah CERMAT (Cepat bermakna menyelesaikan pelayanan dengan tepat waktu; Efisien bermakna pelayanan yang diberikan akan menghemat waktu; Ramah bermakna sopan santun dalam memberikan pelayanan; Mudah bermakna pelayanan yang diberikan tidak menyulitkan; Aktif bermakna bersikap aktif dalam membantu, melayani, memberikan solusi serta merespon keluhan, saran dari pengguna layanan dan masyarakat; dan Tepat mempunyai makna ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan).

Pada pelaksanaan penilaian dengan menggunakan SKP, Kepala BKD Kota Malang Bapak Subhan menjelaskan bahwa efektif penggunaan penilaian SKP adalah pada tahun 2014, sehingga pelaksanaannya belum maksimal dan efektif. Ada beberapa pegawai yang mengalami kebingungan saat pengisian SKP. Secara substantif, SKP didalamnya terdapat DP3 sebagai bagian dari penilaian kinerja aparatur, namun demikian, dalam penilaian kinerja menggunakan SKP masih membutuhkan adaptasi terhadap lingkungan kinerja pelayanan publik.

Penggunaan SKP mengharuskan seluruh aparatur sipil negara membuat dan mengisi SKP sendiri-sendiri secara transparan sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Sekretaris BKD Kota Malang, ibu Mahmudah menjelaskan bahwa penggunaan SKP masih menyulitkan bagi pegawai yang mempunyai golongan IV. Penggunaan SKP juga berdampak terhadap kinerja atasan karena sebaran penilaian kinerja yang tidak merata, sehingga SKP bawahan juga berdampak pada penilaian kinerja atasan yang menjadikan point target dan sasaran sebagai aspek dalam penilaian kinerja pegawai.

Namun demikian, setiap kebijakan adalah untuk kebaikan dan peningkatan kualitas bagi pegawai. Oleh karena itu, penggunaan penilaian kinerja menggunakan SKP adalah dengan dasar hukum UU Nomor 43 tahun 1999 Jo No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian; peraturan pemerintah no. 46 tahun 2011 tentang

penilaian prestasi kerja PNS; peraturan pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS; dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS.

Dalam Petunjuk pelaksanaan penilaian prestasi kinerja PNS Badan Kepegawai Kota Malang berdasarkan Perka BKN No 1 tahun 2013 bahwa penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan pasal 12 ayat 2 UU 43 Tahun 1999 mempunyai tujuan menjamin objektivitas pembinaan PS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang diterbitkan pada sistem prestasi kerja.

Disamping itu, SKP merupakan bagian dari pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati. Hal ini dilakukan dengan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Dalam penilaian prestasi kerja PNS terdapat unsur sasaran kerja pegawai sebagai bagian utama dalam penilaian kinerja aparatur sipil negara dan unsur perilaku sebagai pendukung bagi kinerja pegawai. Penilaian berdasarkan bobot, SKP mempunyai bobot 60% dan perilaku 40%.

Sementara itu untuk penyusunan SKP dalam Perka BKN setiap PNS diwajibkan untuk menyusun SKP berdasarkan RKT instansi. Disampaikan oleh ketua BKN pada wawancara tanggal 19 Mei 2015 menjelaskan bahwa, penyusunan SKP masih mengalami berbagai kendala, terutama bagi PNS yang mempunyai golongan rendah. Cukup menyulitkan bagi pegawai yang berada pada tataran teknis jika diharuskan untuk menyusun SKP. Penyusunan SKP bagi setiap PNS juga membingungkan pegawai dalam memberikan penilaian terhadap kinerjanya sendiri, sekalipun hal itu diasesmen oleh atasannya. Karena dalam penyusunan SKP target penilaian standar dengan aspek yang dinilai cukup banyak serta target yang ingin dicapai. SKP mengatur unsur-unsurnya, antara lain kegiatan tugas jabatan dari pimpinan sampai bawahan, angka kredit dan target yang meliputi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.

Amanah rakyat terhadap birokrasi merupakan sebuah kontrak nyata yang harus saling mengontrol, melayani, mematuhi dan menghormati. Amanah yang diberikan rakyat melalui pembayaran pajak dari setiap unsure pelayanan yang diberikan oleh birokrasi kepada rakyatnya, tentu rakyat menginginkan sebuah pelayanan yang berkualitas dan mempunyai akuntabilitas realistik untuk keberlanjutan suatu kontrak kebijakan tersebut. yang paling mendasar dalam prinsip pelayanan dan pola pelayanan adalah setiap warga Negara mempunyai hak terhadap pelayanan yang

diinginkan, dan pemerintah mempunyai kewajiban untuk memenuhi hak rakyat sebagai tanggung jawab yang harus dijalani sesuai dengan peraturan yang sudah diputuskan.

Menurut Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS mengatur tentang sistem penilaian sesuai dengan kinerja setiap pegawai. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun SKP adalah antara lain jelas, dapat diukur, relevan, dapat dicapai dan memiliki target waktu. Pembuatan SKP harus rasional dan sesuai dengan harapan serta bisa dilakukan. SKP bersifat kebutuhan dan ketepatan waktu penyelesaian tugas dan kewajibannya.

Sasaran kerja pegawai yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 menyebutkan bahwa setiap PNS diwajibkan membuat SKP; SKP memuat tugas dan kewajiban setiap pegawai dan bersifat nyata, rasional dan dapat diukur; SKP harus memenuhi unsur persetujuan dari pimpinan atau atasan; penyusunan SKP ditetapkan dalam satu tahun sekali.

Dalam PP 46/2011 dijelaskan terkait dengan penggunaan rumus dalam penilaian kinerja PNS. Penilaian SKP paling sedikit meliputi berbagai aspek antara lain kuantitas, kualitas, waktu, karakteristik, sifat dan berbagai jenis kegiatan masing-masing unit kerja. Untuk menghitung formula setiap aspek adalah menyesuaikan, tergantung dari masing-masing aspek, yaitu untuk menghitung kuantitas melalui rumus:

$$\text{Penilaian SKP (kuant)} = \frac{RO}{TO} \times 100$$

Keterangan: RO = Realisasi Output  
TO = Target Output

Untuk menghitung kualitas maka rumusnya sebagai berikut:

$$\text{Penilaian SKP (kual)} = \frac{RK}{TK} \times 100$$

Keterangan: RK = Realisasi Kualitas  
TK = Target Kualitas

Untuk menilai waktu menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{penilaian SKP (waktu)} = \frac{NT.TW - RW}{TW} \times 100$$

Keterangan: NT = Nilai Tertimbang = 1.76  
TB = Target Waktu  
RB = Realisasi Waktu

Untuk melakukan penilaian biaya, maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{penilaian SKP (biaya)} = \frac{NT.TB - RB}{TB} \times 100$$

Keterangan: NT = Nilai Tertimbang = 1.76  
TB = Target Biaya  
RB = Realisasi Biaya

Sementara itu, dalam menilai SKP ada ketentuan dan tatacaranya, antara lain: 91 (sangat baik); 76-90 (baik); 61-75 (Cukup); 51-60 (kurang); dan 50 ke bawah (buruk).

Namun demikian, selai aspek sasaran kerja PNS, PNS dikenai dengan penilaian dalam aspek perilaku. Pada penilaian perilaku sesuai dengan Perka BKN No. 1 tahun 2013 yang dinilai dengan angka meliputi angka 91-100 adalah sangat baik, sementara angka 76-90 adalah baik. Sementara angka 61-75 adalah cukup, kurang berada pada posisi angka 51-60. Sedangkan angka 50 ke bawah adalah buruk.

Disamping itu, pada penilaian perilaku kerja PNS adalah sebagai berikut: orientasi pelayanan; integritas; komitmen; disiplin; kerja sama; dan kepemimpinan. Penilaian perilaku PNS merupakan bagian penyeimbang dari sasaran kinerja PNS. Oleh karena itu, setiap PNS dalam kaidah UU Nomor 5 tahun 2014 dan PP No. 46 tahun 2011 adalah untuk meningkatkan kualitas PNS. PNS dituntut harus kompetitif dan akuntabel dalam segala tugas dan kewajibannya. Input yang berkualitas akan menghasilkan output yang berkualitas pula. Sehingga mempunyai implikasi kepada aspek pelayanan yang profesional dan sesuai dengan haraapan masyarakat. Kepuasan dalam pelayanan menjadi kunci keberhasilan suatu pelayanan publik.

#### **B. Dampak Model Penilaian Kinerja Terhadap Pelayanan Publik**

Model penialain kinerja berbanding lurus dengan output yang diharapkan dalam sebuah sistem. Model yang baik tentunya menghasilkan sistem yang baik pula. Model merupakan ketentuan dan tata aturan main dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi ditentukan oleh salah satunya adalah sistem yang ada di dalamnya. Sistem organisasi mempengaruhi keseluruhan komponen dalam organisasi. Sumber daya manusia dan sumber daya infrastruktur yang baik, jika tidak didukung oleh sistem yang baik, output yang diharapkan tidak dapat tercapai secara maksimal.

Terutama dalam organisasi publik seperti Badan Kepegawaian Daerah yang notabene merupakan lembaga negara/publik yang bertanggung jawab sepenuhnya kepada publik atas

apa yang sudah dilakukan berdasarkan pelayanan. Pelayanan menjadi hal yang sangat urgent bagi masyarakat, karena disitulah porsi paling besar pengabdian lembaga negara kepada masyarakat. Model dan desain sistem yang dijalankan menjadi kunci utama untuk meningkatkan kualitas pelayannya. Kualitas pelayanan publik dipengaruhi oleh sistem yang ada dalam organisasi publik

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, menurut Bapak Subkhan selaku Ketua BKD Kota Malang (19 Mei 2015) mengatakan bahwa model penilaian kinerja pelayanan publik yang berlaku saat ini, yaitu menggunakan sistem Sasaran Kerja Pegawai (SKP) masih membutuhkan penyesuaian yang lebih baik. Hal ini mengingat implementasi penilaian kinerja secara efektif masih berjalan satu tahun, sehingga maksimalisasi penilaian masih lemah. Membutuhkan penyesuaian dan adaptasi yang lebih mendalam terhadap sistem yang baru ini, mengingat penilaian kinerja merupakan bentuk konkrit dari kualitas, kompetensi, dan integritas bagi arapatur sipil negara.

#### **IV. KESIMPULAN**

Implementasi model penilaian kinerja pelayanan publik menjadi instrument penting dalam pengembangan dan pengelolaan lembaga negara. Penilaian kinerja merupakan aspek penting dalam mengembangkan dan mengelola aparatur sipil negara yang berkualitas, kompeten, dan bertanggung jawab. Aparatur sipil negara diatur dalam sistem melalui penilaian kinerja yang komprehensif, sehingga diharapkan berdampak terhadap kualitas kerja yang dilakukan.

Model penilaian kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan menggunakan Sasaran Kerja Pegawai berdampak positif dan negative. *Pertama*, aspek positif. Penilaian kinerja pegawai model SKP memberikan ruang seluas-luasnya kepada pegawai untuk menilai dirinya sendiri (*self assesment*) terhadap kinerja yang dilakukan secara jujur dan rasional. Semua unsur pegawai harus membuat SKP untuk mengukur sejauh mana kinerja yang sudah dilakukan. Keberadaan SKP sejatinya mengoptimalkan peran psikologis pegawai dalam melakukan kinerja. Walaupun ketidakjujuran dalam penilaian bisa saja terjadi, namun hal ini akan berdampak secara psikologis. *Kedua*, aspek negative. Penilaian kinerja menggunakan SKP masih belum terlaksana secara maksimal, mengingat efektifnya baru satu tahun berjalan. Penggunaan SKP juga memberatkan pegawai yang mempunyai golongan menengah ke bawah. Pegawai yang mempunyai golongan terendah akan kesulitan dalam pembuatan SKP, hal ini dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, usia,

pengalaman, dan lain sebagainya. Disamping itu, dalam SKP terlalu banyak aspek yang harus dinilai sehingga seringkali penilaiannya tidak konsisten dan lebih mengedepankan aspek kuantitasnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Brog. W & Gall. 1989. Educational Research Introduction. New York.
- [2] Direktorat Aparatur Negara Kementrian Perencanaan Pembangunan Nasional/ BAPPENAS. 2010. Kajian Manajemen Pengaduan Masyarakat Dalam Pelayanan Publik. Jakarta: BAPPENAS.
- [3] Dwiyanto, Agus, et. al. Kinerja Tata Pemerintahan Daerah di Indonesia (*Governance Assesment Survei 2006*). Yogyakarta: PSKK (2007)
- [4] Lembaga Administrasi Negara. 2007. Kajian Model Penilaian Kinerja Pelayanan Publik. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- [5] Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.
- [6] Peraturan Menpan Nomor 20/M.PAN/2006 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Publi. Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara.
- [7] Peraturan Pemerintah Nomo 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- [8] Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah. 2012. Pengukuran dan Evaluasi kinerja manajemen PNS di daerah. Info Kajian Lembaga Administrasi Negara, Vol. 6 No. 1. 59-75
- [9] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- [10] Undang-Undang Nomor: 8/1974 Jo. UU No. 43/1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- [11] [www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id). di akses 16/9/2013