



Implementasi dan Kendala Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai pada Kementerian Luar Negeri

*Implementation and Constraints of Employee Performance Goal Assessment at the Ministry of
Foreign Affairs*

^{1)*} Pritta Dhiya Prameswari, ²⁾ Veithzal Rivai Zainal, ³⁾ Lenny Christina Nawangsari

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana Jakarta, Indonesia.

*Email: ¹⁾ pritta.dp@gmail.com, ²⁾ veithzal47@gmail.com, ³⁾ lenny.christina@mercubuana.ac.id

*Correspondence: ¹⁾ Pritta Dhiya Prameswari

DOI:

10.36418/comserva.v2i6.385

Histori Artikel:

Diajukan :01-10-2022

Diterima :07-10-2022

Diterbitkan :13-10-2022

ABSTRAK

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peranan sangat penting dalam melihat sejauh mana PNS memberikan kinerja terhadap organisasi, menentukan dalam pengembangan kompetensi dan jenjang karier. Regulasi penilaian kinerja yang berevolusi dari masa ke masa menjadi tantangan tersendiri untuk diimplementasikan pada instansi pemerintah. Pada periode tahun sebelum 2021 kebelakang Instansi pemerintah melaksanakan penilaian kinerja dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menggunakan regulasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Tidak terlepas dengan Kementerian Luar Negeri pun demikian, bahkan sistem manajemen penilaian kinerja SKP sudah berbasis dengan web. Regulasi berganti dan disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Perbedaan yang signifikan didapatkan dari nilai dan periode penilaian. Hal tersebut membuat perlu adanya updating sistem manajemen berbasis web untuk pelaksanaan penilaian kinerja dengan regulasi baru. Kesiapan SDM pada PNS khususnya Kementerian Luar Negeri juga untuk melaksanakan PP 30/2019 perlu dibekali dengan sosialisasi dan bimbingan teknis yang terencana dengan baik dan terarah untuk tepat sasaran agar penilaian kinerja PNS lebih dapat mendokumentasikan outcome yang tercatat pada SKP PNS pada periode penilaian tertentu.

Kata kunci: Implementasi; Kendala; SKP; PNS; Kementerian Luar Negeri.

ABSTRACT

Performance appraisal of Civil Servants (PNS) has a very important role in seeing the extent to which civil servants provide performance to the organization, determining the development of competencies and career paths. Performance appraisal regulations that have evolved from time to time are a challenge to be implemented in government agencies. In the period before 2021 back, government agencies carried out performance assessments with Employee Performance Targets (SKP) using Government Regulation Number 46 of 2011. Not apart from the Ministry of Foreign Affairs, the SKP performance appraisal management system was web-based. Regulations changed and refined with Government Regulation Number 30 of 2019 concerning the Assessment of Civil Servants' Work Performance. Significant differences are obtained from the value and period of assessment. This makes it necessary to update the web-based management system for the implementation of performance appraisals with new regulations. The readiness of human resources in civil servants especially for Ministry of Foreign Affairs also to implement PP 30/2019 needs to be equipped with socialization and technical guidance that is well planned and directed to be

right on target so that the performance appraisal of civil servants can better document the outcomes recorded in the PNS SKP in a certain assessment period.

Keywords: *Implementation; Constraints; SKP; PNS; Ministry of Foreign Affairs*

PENDAHULUAN

Evaluasi kinerja karyawan menjadi tolak ukur dan merupakan rangkuman dari semua kegiatan yang mengukur output telah dihasilkan ([Lombi & Oemar, 2022](#)), yang kemudian bermuara pada pencapaian tujuan perusahaan. Baik itu sector swasta maupun public, menurut pendapat ([Moko et al., n.d.](#)) kegiatan mengevaluasi kinerja karyawan umumnya menggunakan system merit, pemeringkatan, indicator kinerja, multirater, dan prinsip pengkaitan (*alignment*) tugas kerja dengan tujuan perusahaan yang terdapat pada *performance appraisal* masih tetap digunakan. Pegawai Negeri Sipil merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara yang juga dilakukan penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan dengan memperhatikan hasil dan manfaat yang dicapai, maka ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil ([Rostanti et al., 2016](#)) ([Rosyadi, 2014](#)). Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh PNS dari kegiatan atau pekerjaan selama periode waktu tertentu ([Kusuma, 2013](#)).

Menurut Mangkunegaran kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas diartikan sebagai Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya ([Deikme, 2013](#)). Secara definitive ([Yamanie & Syaharuddin, 2017](#)) menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Salah satu perubahan penting dari penilaian kinerja PNS berdasarkan peraturan terbaru Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS adalah bahwa penilaian kinerja wajib dilaksanakan dalam kerangka Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, serta tindak lanjut penilaian kinerja, yang dikelola dalam suatu system informasi kinerja (Yuningsih, 2018). Dengan adanya Sistem Manajemen Kinerja PNS yang komprehensif tersebut, diharapkan kinerja PNS tercerminkan dari pencapaian Indikator Kinerja Individu (IKI) dapat diukur kontribusinya terhadap pencapaian kinerja organisasi ([Rohman, 2022](#)).

Perkembangan penilaian kinerja PNS dari PP Nomor 46 Tahun 2011 ke PP Nomor 30 Tahun 2019 sedikit banyak merombak dan disederhanakan dengan lebih detail dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan untuk sampai dengan pada Indikator Kinerja Individu (IKI). Sebelumnya penilaian dilakukan langsung dalam 1 (satu) tahun, sedangkan peraturan yang baru dilaksanakan per semester dengan nilai maksimal capaian yang berbeda. Jika pada PP 46/2011 penyusunan SKP didasarkan pada rencana kerja tahunan instansi, maka pada PP 30/2019 SKP disusun berdasarkan perencanaan strategis Instansi Pemerintah, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan; dan/atau SKP atasan langsung. Sedangkan untuk perilaku kerja pegawai, ada beberapa aspek perilaku yang diubah, yaitu tidak adanya aspek disiplin dan integritas dan digantikan dengan aspek inisiatif kerja ([Rohman, 2022](#)).

Keberhasilan dari pelaksanaan Kinerja PNS dalam Peraturan Pemerintah ini sangat bergantung kepada pelaksanaan system-sistem lainnya yaitu pelaksanaan rencana strategis instansi Pemerintah, rencana kerja tahunan, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, dan uraian jabatan ([Erni et al., n.d.](#)). Dengan adanya perubahan-perubahan regulasi terkait bagaimana perbandingan antara beberapa regulasi yang ada dilihat dari aspek substansi dan implementasinya.

Dengan berubahnya regulasi yang terjadi, masa transisi memungkinkan adanya ketidakpahaman para PNS untuk melakukan penyusunan SKP. Komunikasi dalam bentuk bimbingan teknis belum dilakukan secara sempurna, dimana seharusnya sosialisasi regulasi baru diberikan terlebih dahulu hingga regulasi baru dijalankan secara utuh dan menyeluruh. System Manajemen berbasis web masih harus disusun berdasarkan anggaran yang mana dilakukan pada 1 (satu) tahun sebelum perencanaan kegiatan dilakukan ([Nanda & Darwanis, 2016](#)). Dapat dikatakan system manajemen tidak siap digunakan pada tahun berjalan, sehingga penggunaan formulir manual masih dilakukan pada instansi pemerintahan.

Pada Kementerian Luar Negeri, penilaian SKP pada PNS sudah dilaksanakan dengan baik dan komprehensif menggunakan aplikasi berbasis web secara intranet. Penggunaan aplikasi berbasis web sudah dilakukan sejak tahun 2019 hingga 2021. Tahun 2022 ini dikarenakan masih ada masa transisi dengan regulasi baru, maka perlu dilakukan updating formulir pada e SKP yang dimiliki oleh Kemenlu. Pada prakteknya di tahun 2022 dilakukan penilaian secara manual dengan soft file excel yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk sementara waktu sampai dengan aplikasi penilaian berbasis web dapat digunakan sesuai dengan regulasi baru, yaitu PP 30/2019.

Diharapkan dengan penyusunan manual menjadikan pegawai lebih mendalami nilai dan lebih mengerti pada apa yang akan dinilai dengan mengetahui asal – usul dari proses otomatis sebuah Sistem Informasi Manajemen nantinya. Dengan demikian apabila terjadi sesuatu dengan intranet, tetap bisa melakukan penilaian meskipun dengan cara manual.

METODE

Untuk metode yang digunakan dalam makalah ini dilakukan penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kepustakaan, yaitu suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian makalah sederhana ini. Data dikumpulkan, direduksi untuk memberikan gambaran yang lebih tajam, disajikan, untuk kemudian ditarik kesimpulan.

Dengan menggunakan metode *library research* ini mengumpulkan data dari serangkaian kegiatan, data kepustakaan, mencatat, membaca yang berhubungan dengan penilaian kinerja SKP PNS. Literatur yang digunakan adalah peraturan pemerintah, buku, dokumen, jurnal terdahulu yang berkaitan dengan penilaian kinerja PNS. Sumber data atau informasi lainnya baik dokumentasi cetak ataupun elektronik yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja berawal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas utama, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang. Kinerja diartikan tingkat atau derajat pelaksanaan tugas.

Berdasarkan Badan Kepegawaian adalah pelaksanaan penilaian kinerja seringkali terdapat bias atau penyimpangan-penyimpangan, seperti:

1. *Ambivalence and Avoidance*, dimana dalam proses penilaian kinerja, bagi pihak penilai ada kecenderungan membatasi informasi tentang keadaan atau posisi pihak yang dinilai, sedangkan

pada sisi lain apabila tidak bersikap terbuka akan sulit bagi pihak penilai untuk membangun saling percaya dengan pihak yang dinilai. Bagi pihak yang dinilai, pada saat menerima umpan balik negative, pada satu sisi menginginkan informasi tentang kelemahan kinerjanya agar dapat diperbaiki dan ditingkatkan, namun pada sisi lain takut kelemahannya dapat membahayakan kedudukannya

2. *Supervisory bias*, dimana permasalahan yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, bermula dari karakteristik pribadi (usia, suku, agama, gender) dan karakteristik organisasi (senioritas, keanggotaan organisasi) yang menjadi sumber kesalahan dalam proses penilaian;
3. *The halo effect*, dimana opini pribadi pihak penilai mempengaruhi penilaian terhadap pihak yang dinilai. Kecenderungan memberi nilai yang sama pada semua dimensi dan karakteristik pekerjaan yang dinilai;
4. *The Error of Central Tendency*, kecenderungan pihak penilai untuk memberikan penilaian yang sama pada rata-rata, tanpa nilai paling tinggi (amat baik) atau paling rendah;
5. *Leniency*, kecenderungan memberikan nilai yang tinggi kepada pihak yang dinilai dengan harapan tidak ada alasan atau keluhan dari yang dinilai (terlalu murah hati);
6. *Strictness* (keketatan), kecenderungan untuk memberikan nilai rendah meskipun beberapa pihak yang dinilai telah mencapai tingkat kinerja di atas rata-rata;
7. *Recent Effect*, sebagai efek hari terakhir dimana Tindakan pihak yang dinilai (baik atau buruk) mempengaruhi penilaian secara keseluruhan dalam satu periode penilaian;
8. *Organizational Effect*, sebagai efek kecenderungan yang memperhitungkan kegunaan akhir hasil penilaian, terutama pada saat-saat pertimbangan promosi, kenaikan pangkat, dan lain-lain;
9. *Standard Evaluation*, masalah standar evaluasi yang muncul karena adanya perbedaan sangat baik, baik, cukup, kurang.

Dalam implementasinya, seringkali penilaian dilakukan hanya melihat senioritas, serta menilai hanya memberikan nilai rata-rata yang penting bawahan tidak protes. Bias atau penyimpangan inilah yang akan menghambat proses penilaian secara terukur dan obyektif sesuai dengan kinerja kepada organisasi. System penilaian kinerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan, yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Melalui PP 30/2019 yang penjabarannya dalam Permenpan 8/2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, diharapkan dapat menutupi apa yang kurang dalam PP sebelumnya. Dalam Permenpan 8/2021, diatur mengenai apa saja yang ada di dalam system manajemen kinerja PNS, yaitu:

1. Perencanaan kinerja;
2. Pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja;
3. Penilaian kinerja;
4. Tindak lanjut; dan
5. System informasi kinerja PNS.

Transisi regulasi yang terkesan tidak terencana dengan baik dan detail terlihat dari tidak siapnya aplikasi system manajemen penilaian kinerja pada intranet Kemenlu e-SKP. Pada tahun 2022, penilaian kinerja sesuai dengan amanat PP No. 30/2019 harus sudah menggunakan dengan mekanisme berbeda dengan PP No. 46/2011. Pada prakteknya para PNS Kemenlu diberikan waktu penilaian dengan regulasi baru hanya pada awal tahun 2022 pada bulan Januari, dimana para PNS mengalami kebingungan untuk menyusun dengan peraturan baru.

Sebelum 2022, PNS Kemenlu sudah sangat terbantu dengan menggunakan e-SKP, dimana semua laporan per bulan yang terintegrasi pada SKP Tahunan dengan formulasi akumulasi nilai dengan system dan mekanisme yang sudah disesuaikan dengan PP No. 46/2011. Web-based penilaian ini

membuat para PNS baik yang menilai ataupun yang dinilai menjadi lebih mudah dan efektif. Dengan laporan per bulan yang sudah dilakukan, membuat penilaian lebih rinci dan detail akan lebih objektif dengan penilaian output laporan yang terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik.

Dengan mekanisme regulasi baru PP No. 30/2019 PNS Kemenlu hanya diberikan sosialisasi secara umum dan dilakukan secara serentak dengan waktu yang sangat terbatas. Dimana seharusnya penilaian SKP sudah selesai awal bulan di Tahun berikutnya, hal itu membuat tidak siapnya PNS itu sendiri dalam 609 menyusun penilaian kinerja untuk individu masing-masing. Bimbingan teknis yang hanya diberikan selama 2 hari dengan penggunaan exel dari Badan Kepegawaian Negara, yang tidak familiar digunakan oleh PNS Kemenlu.

Penggunaan softfile exel yang hanya diberikan selama 2 (dua) hari tersebut, kurang efektif dan kurang terfokus. Bagian yang memberikan bimbingan teknis dalam hal ini adalah Biro Sumber Daya Manusia, terlihat kurang siap dan sigap. Terlihat dari beberapa kesalahan rumus pada penghitungan softfile exel yang diprotes oleh para PNS di Kemenlu. Setelah penilaian kinerja yang sudah terlewati selama 1 (satu) tahun, diharapkan bahwa bentuk dari e-SKP dilakukan updating dan penyesuaian dengan mekanisme regulasi yang baru.

Bila ditelusur lebih dalam, ketidak-siapan Kemenlu, khususnya dalam hal ini adalah Biro Sumber Daya Manusia info yang tidak cepat dibagikan oleh Badan Kepegawaian Negara pada setiap instansi pemerintah. Sosialisasi secara nasional, dapat dilakukan secara serentak dan bersamaan dengan metode daring yang saat ini marak dilakukan dikarenakan pandemic Covid – 19 yang belum berakhir. Distribusi informasi yang cepat, tepat dan jelas merupakan kunci dapat berjalannya kebijakan baru dalam penilaian kinerja PNS, khususnya Kemenlu.

SIMPULAN

Setelah dipaparkan pada bagian-bagian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja pegawai dari masa ke masa telah terjadi perubahan selaras dengan pengembangan organisasi instansi pemerintah, khususnya Kementerian Luar Negeri. Perombakan yang signifikan pada PP No. 46/2011 yang disempurnakan dengan PP 30/2019 sangat berpengaruh terhadap implementasi perencanaan kinerja yang kemudian diproses pada kinerja individu pada setiap unit kerja. Melalui PP 30/2019 diharapkan semua kinerja yang diberikan pegawai dapat mendukung tercapainya kinerja organisasi yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja, Rencana Kerja Tahunan. Dalam penyusunan SKP dengan format baru, peran pimpinan sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan pimpinan harus dapat membagi tugas ke seluruh jajaran di bawahnya dengan matriks peran-hasil melalui dialog kinerja, bimbingan kinerja, maupun konseling kinerja yang efektif. Untuk kesiapan SDM PNS Kemenlu dalam masa transisi ini, Biro SDM Kemenlu diharapkan memulai dengan bimbingan teknis yang lebih intens dengan waktu yang cukup pada unit kerja masing-masing. Pengembangan e-SKP diharapkan sejalan dengan mekanisme regulasi baru PP 30/2019. Sehingga membantu mendokumentasikan output yang lebih rinci dan detail akan setiap butir kegiatan yang diklaim diawal tahun anggaran. Untuk manajemen yang baik selalu selaras dengan semua lini, baik dari SDM maupun system manajemen berbasis web untuk kemudahan dalam menyusun dan mendokumentasikan output.

DAFTAR PUSTAKA

- Deikme, P. (2013). Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 980–986. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.1907>
- Erni, D., Hayati, T., & Mamudji, S. (n.d.). Aparat Pemerintahan. *Hukum Administrasi Negara Sektor*, 56–205.
- Kusuma, D. M. (2013). Kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di kantor badan kepegawaian daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrasi Negara*, 1(4), 1388–1400.
- Lombi, F. D., & Oemar, M. A. F. I. (2022). APPLICATION OF VALUE FOR MONEY IN ASSESSING PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR HOSPITALS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang*, 2(1), 57–71.
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (n.d.). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Universitas Brawijaya Press.
- Nanda, R., & Darwanis, D. (2016). Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Daerah (Studi Deskriptif pada Dinas Dpkkd Kabupaten Aceh Selatan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 1(1), 327–340.
- Rohman, M. A. (2022). PERBANDINGAN PP NOMOR 46 TAHUN 2011 DAN PP NOMOR 30 TAHUN 2019: TINJAUAN SUBSTANSI DAN IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA PNS. *Jurnal Wicarana*, 1(1), 47–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.3103/wicarana.v1i1.7>
- Rostanti, L. F., Yuniningsih, T., & Djumiarti, T. (2016). Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang–Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Public Policy and Management Review*, 5(3), 461–475.
- Rosyadi, S. (2014). PROSPEK PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS MERIT. *Civil Service Journal*, 8(1 Juni), 53–60.
- Yamanie, I. Y., & Syaharuddin, Y. (2017). Pengaruh penilaian prestasi kerja, komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. pelabuhan indonesia iv cabang samarinda. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 55–65.
- Yuningsih, N. (2018). Penerapan Manajemen Kinerja Pegawai Di Instansi Pemerintah. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(2), 141–154. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33370/jpw.v19i2.133>



