**EFEKTIVITAS PENERAPAN SASARAN KINERJA PEGAWAI DALAM MENIGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA YOGYAKARTA PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Bagus Faizuddin

NPP.29.0873

Asdaf Kota Yogyakarta,Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email : [Bagusfaizuddin37@gmail.com](mailto:Bagusfaizuddin37@gmail.com)

# ABSTRACT

# Problem Statement/Background (GAP) Employee performance plays an important role in optimizing the Organization, especially Government Institutions in providing services quickly, effectively and efficiently. To improve employee performance, a performance appraisal standard is needed as an assessment indicator to measure the performance of the employee himself. Purpose :The purpose of this study was to analyze and describe the effectiveness of implementing employee performance targets in an effort to improve employee performance at the Yogyakarta City Personnel and Human Resources Agency, obstacles and efforts to overcome them. Method :The method used is a qualitative description. In this case, an analysis is carried out regarding the effectiveness of implementing Employee Performance Goals with the aspects studied, namely: Productivity, Efficiency, Satisfaction, Adaptation and Development.Result :This study obtained the results that the implementation of performance appraisal through Employee Performance Targets is quite effective in terms of productivity and development, but still needs improvement in aspects of efficiency, satisfaction and adaptation. Barriers to the effectiveness of implementing Employee Performance Goals in improving employee performance are: (1) The employee performance appraisal system is less objective (2) Lack of socialization of the implementation of SKP (3) Absence of rewrdand punishment.Efforts to overcome obstacles to the implementation of Employee Performance Goals in improving employee performance are: (1) Application of the e-pkp 360 application (2) Socialization to employees at the Yogyakarta City BKPSDM (3) Providing rewards for employees so that their performance increases.Conclusion: The employee performance appraisal system at the BKPSDM Yogyakarta City has been running quite well although there are obstacles that exist such as a less objective assessment system, lack of socialization and lack of appreciation.

# Keywords: Effectiveness, Employee Performance Goals, Performance Improvemen

# ABSTRAK

# Perrmasalahan/Latar Belakang (GAP) : Kinerja pegawai berperan penting dalam mengoptimalkan Organisasi terutama Institusi Pemerintah dalam memberikan pelayanan secara cepat,efektif dan efisien. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan standar penilaian kinerja sebagai indikator penilaian untuk mengukur kinerja pegawai itu sendiri. Tujuan : Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa dan mendeskripsikan terkait Efektivitas Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta,hambatan dan upaya mengatasinya.Metode : Metode yang digunakan adalah deskripsi kualitatif. Dalam hal ini dilakukan analisis terkait Efektifitas penerapan Sasaran Kinerja Pegawai dengan aspek yang diteliti,yaitu: Produktivitas, Efisiensi, Kepuasan, Adaptasi dan Pengembangan.Hasil/Temuan :Penelitian ini memperoleh hasil bahwa penerapan penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai sudah cukup efektif dalam aspek Produktivitas dan pengembangan,namun masih perlu peningkatan dalam aspek Efisiensi,Kepuasan dan Adaptasi. Hambatan Efektivitas penerapan Sasaran Kinerja Pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu: (1) Sistem penilaian kinerja pegawai kurang obyektif (2) Kurangnya sosialisasi penerapan SKP (3) Tidak adanya *reward* dan *punishment*.Upaya mengatasi hambatan penerapan Sasaran Kinerja Pegawai dalam meningkatakan kinerja pegawai yaitu: (1) Penerapan aplikasi e-pkp 360 (2)Sosialisasi kepada pegawai di Badan Kepegawain Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta (3) Pemberian penghargaan bagi pegawai agar kinerjanya meningkat. Kesimpulan : Sistem penilain kinerja pegawai di BKPSDM Kota Yogyakarta Sudah berjalan cukup baik walaupun terdapat kendala hambatan yang ada eperti halnya sistem penilaian kurang obyetif,kurangnya sosialisasi dan kurangnya penghargaan.

# Kata Kunci : Efektifitas,Sasaran Kinerja Pegawai,Peningkatan kinerja

1. **PENDAHULUAN**
   1. **Latar Belakang**

Organisasi memiliki tujuan untuk mencapai target yang diharapkan agar tercapai sebuah keberhasilan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai target dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas serta berkompeten dan orientasinya sejalan dengan tujuan organisasi. Sumber daya manusia itu sendiri merupakan aspek terpenting dalam organisasi yang memilki tugas dan peranan masing-masing sesuai dengan bidang tugasnya.

Kinerja pegawai berperan penting dalam mengoptimalkan institusi pemerintah dalam memberikan pelayanan pemerintahan secara maksimal,cepat,efektif dan efisien. Dalam upaya peningkatan prestasi kerja pegawai perlu adanya penilaian kinerja guna menilai apakah pegawai bisa dikatakan meningkat kinerjanya atau belum. Dari penilaian tersebut bisa dijadikan acuan bagi atasan untuk menentuan besaran gaji,tunjangan kinerja, promosi jabatan, peningkatan motivasi, serta perbaikan kompetensi pegawai.

Pada masa lampau penilaian terkait kinerja PNS di Indonesia dilaksankan berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 1979 mengenai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Evaluasi penerapan DP3 sebagai penilaian kinerja PNS masih banyak permasalah. Permasalahan yang timbul dikarenakan standar penilaian kurang bisa mengakomodasi variasi-variasi bidang tugas pokok dan fungsi pegawai. Penerapan penilaian kinerja berbasis SKP dilandasi berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian Prestasi Kerja PNS dan disesuaikan kembali kedalam PP Nomor 30 Tahun 2019 menjadi penilaian kinerja pegawai.

Pada penerapan penilaian kinerja pegawai di Baan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta masih terkendala pada sistem penilia kinerja yang kurang obyektif,kuranngnya sosialisasi terkait penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan tidak adanya reward punsihment di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

* 1. **Kesenjangan Masalah yang Diambil**

Terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas penerapan Sasaran Kinerja Pegawai dalam meningkatakan kinerja pegawai di Bkpsdm Kota Yogyakarta seperti Pada masa lampau penilaian terkait kinerja PNS di Indonesia dilaksankan berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 1979 mengenai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Penilaian kinerja PNS masih banyak permasalah. Permasalahan yang timbul dikarenakan pejabat penilai yang kurang obyektif dalam penilaiannya sehingga dalam rangka reformasi birokrasi maka dirubah dari DP3 menjadi SKP. Penerapan SKP berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019 masih terkendala pada kurangnya pemahaman terkait standar penilaian yang dilakukan pejabat penilai karena kurangnya sosialisasi terkait peraturan ini. Pemberian penghargaan pegawai berprestasi di lingkungan BKPSDM Kota Yogyakarta belum juga dilakukan yang mengakibatkan tingkat kinerja pegawai dan motivasi kerja kurang meningkat.

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini didasari oleh beberapa penelitian terdahulu terkait efektvitas penerapan sasaran kinerja pegawai dlam meningkatkn knerja pegawai dalam meningkataka kinerja pegawai. Ani Juhairiah (2016) dengan judul Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pertanian Kehutanan Dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dengan jenis penelitian menggunakan Metode kualitatif.Hasil peneitian tersebut terkait Penilaian prestasi kerja meliputi Sasaran kinerja pegawai dan perilaku pegawai. Sasasaran kinerja pegawai sudah berjalan baik tetapi pada aspek perilaku kerja pegawai masih bersifat subyektif dan masih bersifat bias dengan hasil yang kurang menggambarkan perilaku sebenarnya.Penelitian Nilla Apriani (2018) yang berjudul Efektifitas penerapan sasaran kinerja pegawai(SKP) online di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jambi dengan jenis penelitian menggunakan metode Kualitatif. Hasil penelitian Pelaksanaan penilaian kinerja berbasis Sasaran kinerja pegawai–online diBiro Sekretariat Daerah Provisi Jambi belum berjalan secara optimal.Ditinjau dari segi pelaksanaan masih banyaknya pegawai yang kurang kompeten,lingkungan kerja yang kurang baik,dan rendahnya rasa tanggungjawab dari pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya yang membuat pelaksanaa penilaian kinerja berbasis Sasaran kinerja pegawai berjalan kurang baik. Penelitian Guldief Elvis Frangky Yogobi (2020) yang berjudul Implementasi Penilaian Kerja PNS Berbasis SKP Dalam meningkatkan kinerja Di Dinas Perpustakaan Dan Arsip Daerah Kabupaten Jayawijaya Provinsi Papua menggunakan metode Kualitatif.Hasil penelitian bahwasannya Sasaran kinerja pegawaisebagai indikator penilaian kinerja masih terdapat kendala hambatan seperti halnya belum optimal evalusi kinerja dan SKP masih berorientasi pada output daripada outcome.

* 1. **Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melaksanakan penelitian yang berbeda dan belum pernah dilakukan oleh penelitian terdahulu,dimana penelitian ini membahas terkait efektivitas penerapan sasaran kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini juga mengunakan dimensi dan indikator yang berbeda dari penelitian sebelumnya yakni teori Efektivitas oleh Sutrisno (2019 :106-107) dan dihubungkan dengan peraturan-peraturan yang berkaitan terkait penilaian kinerja.

* 1. **Tujuan**

Penelitian yang dilakukan ini memiliki tujuan Untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas penerapan Sasaran kinerja pegawai (SKP) dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta serta melihat apa saja hambatan penerapan Sasaran kinerja pegawai (SKP) dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan upaya dalam mengatasinya.

1. **METODE**

Penelitian terkait efektivitas sistem penilaian Sasasaran kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta dilakukan dengan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Dalam pengumpulan datanya penulis menggunakan teknik observasi,dokumentasi, dan wawancara. Selain itu penulis melakukan analisa data dengan pengumpulan data,reduksi data, penyajian data, kemudian diambil kesimpulan serta verifkasi.

1. **HASIL DAN PEMBAHASAN**

**3.1 Efektivitas Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

Untuk melihat efektivitas penerapan Sasaran Kinerja Pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta penulis menggunakan teori Sutrisno (2019 :106-107) yang terdiri atas 5 (lima) dimensi efektivitas yaitu: Produktivitas, Efisiensi, Kepuasan, Adaptasi, dan Pengembangan.

1. Produktivitas : Pada indikator produktivitasnya sudah baik dengan dilihat pada aspek kualitas pegawainnya yang kinerjanya berpredikat bagus dan juga dari aspek kuantitas kinerja pegawainnya yang sudah disiplin dalam bekerja setelah diterapkannya SKP ini. Walaupun terkadang subyektifitas dari pejabat penilai juga berpengaruh terhadap penilaian kinerja pegawai
2. Efisiensi : Pada indikator efisiensi masih kurang karena belum selaras dikarenakan banyak tugas pegawai yang mengalami overlaping dan banyak pegawai yang menggangap pengisian SKP ini hanya formalitas saja.
3. Kepuasan : Pada indikator kepuasan pegawai di BKPSDM Kota Yogyakarta masih rendah ,dikarenakan pegawai yang memilki kinerja baik belum dikaitkan dengan TPP yang seyogyanya bisa menambah motivasi pegawai dalam bekerja dan di OPD ini hanya dikaitkan dengan kenaikan pangkat saja.
4. Adaptasi : Pada indikator adaptasi pegawai di BKPSDM masih banyak yang kurang paham dalam tata cara melakukan penilaian kinerja berbasis SKP dan itu menunjukkan aspek adaptasi dalam menghadapi perubahan masih tergolong rendah.
5. Pengembangan : Pada indikator pengembangan di BKPSDM sudah berjalan cukup baik,dikarenakan dari OPD ini sudah melakukan upaya peningkatan kompetensi pegawai dalam bentuk kegiatan diklat,bimtek,dan dilakukan pengawasan.

**3.2 Faktor Penghambat Dalam**  **Efektivitas Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

Setelah penulis melakukan wawancara dengan informan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta maka dapat digaris bawahi faktor-faktor yang menghambat efektivitas penerapan SKP yaitu :

1. Sistem Penilaian kinerja pegawai kurang obyektif

Terdapat faktor-faktor yang kurang mendukung dalam proses penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawain dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta. Faktor tersebut timbul baik dari segi pejabat penilai dengan bawahannya,kurangnya pemahaman terkait proses penilaian kinerja dan masih rendahnya penerimaan baik dari pejabat penilai maupun pegawai yang dinilai terhadap penilaian kinerja tersebut sehingga membuat proses penialain kinerja menjadi kurang obyektif.

2.Kurangnya sosialisasi terkait penerapan SKP

Fakor yang menjadi penghambat dalam penerapan SKP bagi pegawai dan atasan yang masih kurang memahami proses penilaian kinerja pegawai.Hal tersebut dikarenakan masih kurangnya sosialisasi terkait penerapan penialian kinerja berbasis SKP.

3.Tidak adanya *reward* dan *punishment*

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta masih belum menerapan sistem manajemen kompensasi dengan memberikan penghargaan (*reward*) serta hukuman (punsihment) bagi pegawainnya. Padahal sistem tersebut sangat baik guna meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai menjadi termotivasi dan bersemangat dalam bekerja secara optimal.

**3.3 Upaya Yang Dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai** **Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

1. Penerapan aplikasi e-pkp 360

Dalam penerapan penilaian kinerja berbasis SKP penilaian yang masih subyetif. Maka dari itu BKPSDM Kota Yogyakarta berupaya mengatasi hal tersebut dengan menerapkan aplikasi e=pkp360 yang penilaian bukan hanya dari atasan tetaai dari teman,dan bawahan dilakukan agar proses penilaian lebih obyektif.

1. Melakukan sosialisasi kepada pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

Adanya sosialisasi kembali terkait tata cara penginputan laporan SKP ini tentu saja sangat membantu pegawai terutama bagi pegawai yang masih binggung dalam membuat laporan SKP-nya. Hanya saja yang menjadi kendala adalah masih kurangngnya intensitas dalam proses sosialiasai ini karena keterbatasan waktu dan kondisi di era pandemi saat ini yang membuat kegiatan sangat terbatas.

1. Memberikan penghargaan bagi pegawai agar kinerjanya meningkat

Pemberian penghargaan pada penerapan SKP belum dikaitkan dengan pemberian tunjangan kinerja /TPP. Maka dari itu dari pimpinan berinovasi dengan memberikan penghargaan selain penambahan penghasilan yaitu dengan memberikan penanaman nilai keimanan,penjagaan kenaikan pengkat dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

* 1. **Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Dengan adanya sistem penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) memberikan dampak yang cukup baik terhadap kinerja pegawai terutama di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta dalam menigkatkan kinerjannya. Karena sistem penilaian kierja berbasis SKP ini yang merujuk pada PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kierja pegawai. Sebelum diterapkannya sistem penilaian kineraja pegawai menurut PP Nomor 30 Tahun 2019 ini yang berbasis SKP sebelumnya terdapat penilaian kinerja yang dinamakan DP3 yang karena sistem penilaiannya masih banyak permasalahan terutama pada subyektivitas dari pejabat penilai yang bersangkutan sehingga diganti.

Diterapkannya sistem penilaian kinerja berbasis SKP ini bukan tanpa kendala dan keterbatasan penelitian. Ada kendala yang dihadapi oleh peneliti dalam proses penelitian terkait penilaian kinerja berbasis SKP di BKPSDM Kota Yogyakarta. Peneliti sedikit kesulitan dalam mengambil data terkait rekapan data penilain kinerja pegawai dikarenakan sifatnya yang privasi dan tidak semua pegawai memberikan penilaian kinerjannya.

Dengan adanya sistem penilaian kinerja berbasis SKP ini untuk kedepannya diharapkan mampu untuk mengontrol dan menjadi acuan dalam memberikan penilaian kinerja pegawai agar kinerja masing-masing pegawai di BKPSDM dapat meningkat kinerjannya dan tujuan organisasi dapat tercappai dengan baik.

1. **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Penerapan penilaian kinerja berbasis Sasaraan Kinerja Pegawai (SKP) sudah efektif dalam aspek Produktifitas dan Pengembangan,namun dalam aspek Efisiensi,Kepuasan dan Adaptasi masih perlu untuk ditingkatkan kembali agar penerapan penilaian kinerja berbasis SKP lebih efektif dan optimal.Kemudian masih terdapat hambatan pada pelaksanaan penerapan penilaian kinerja berbasi SKP ini namun bisa diatasi dengan baik olehBadan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan beragam upaya teah dilakukan.

**Keterbatasan Penelitian :** Penelitian ini memiliki keterbatasan terletak pada waktu dan biaya dalam penelitian. Dikarenakan penelitian ini dilakukan secara singkat dan dari BKPSDM itu sendiri masih kurang terbuka dalam memberikan data yang diperlukan.

**Arah Masa Depan (future work):** Penulis menyadari dalam melakukan penelitian sampai menyusun penelitian masih banyak terdapat kekurangan ,sehingga diperlukan penelitian lebih mendalam terkait sistem penilaian kinerja pegawai di BKSDM Kota Yogyakarta.

1. **UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terimakasih diberikan sebesar-besarnya kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan seluruh pegawai yang telah bersedia memberikan curahan waktu dan informasi yang sangat penting bagi penulis dalam menyusun peneitian ini dan seluruh pihak yang telah membantu dalam peneltian ini.

1. **DAFTAR PUSTAKA**

Abdullah,Ma’ruf.(2016).*Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*.Yogyakarta: Aswaja Presiondo.

Agus Dwiyanto, 2006, *Mewujudkan Good Geovernance Melalui Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press.

Andrew E, Sikula (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Erlangga*

Beni Pekei. 2016. *Konsep dan Analisis Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Era Otonomi*. Buku 1.Jakarta Pusat : Taushia

Bernardin, H. John &Joyce E. A. Russel. (2001). *Human Resource*

*Management*. Singapura: Mc Graw-Hill Inc.

Sutrisno. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-9, Kencana, Jakarta.

Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta* : Buku kedua.

McConnell, Charles, R, 2004, *Managing the Health Care Professional, Jones and Bartlett Publishers*, Massachusetts.

Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Sutrisno, 2019, *Budaya Organisasi*, Kencana. Jakarta.