



PENETAPAN STANDAR KINERJA JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA

Oleh: Ajib Rakhmawanto

PENDAHULUAN

Untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), masalah kinerja (*performance*) menjadi hal yang *urgen* diperhatikan. Kinerja adalah prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai setiap individu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan pada periode tertentu. Kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Dalam sektor publik/pemerintahan kinerja adalah capaian prestasi yang diperoleh pegawai ASN dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kinerja pemerintah sangat tergantung pada kinerja pegawai ASN yang ada dalam setiap institusi/lembaga pemerintahan.

Ringkasan Eksekutif

- Kinerja merupakan hasil kerja, baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai ASN dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
- Untuk mengetahui tingkat capaian kinerja pegawai ASN, diperlukan sistem penilaian kinerja yang obyektif.
- Penilaian kinerja ASN merupakan kegiatan yang dapat digunakan untuk menggambarkan baik buruknya kinerja pegawai ASN.
- Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan standar kinerja jabatan ASN disetiap instansi pemerintah.
- Standar kinerja merupakan nilai rata-rata kinerja sebagai tolok ukur dalam penilaian kinerja pegawai ASN.

Organisasi publik dan ASN sangat berkepentingan dengan adanya sistem penilaian kinerja yang obyektif dan *fair*, karena akan memperjelas tugas dan tanggungjawabnya. Penilaian kinerja bagi ASN dapat memotivasi diri ASN untuk bekerja lebih baik, meningkatkan kualitas kompetensi, membangun kebersamaan dan loyalitas, serta meningkatkan harmonisasi/hubungan dalam pencapaian organisasi pemerintah. Kesemuanya ini dapat terbangun dengan baik, bila masing-masing kinerja ASN dinilai secara obyektif.

Hasil kerja seorang pegawai ASN dapat dinilai dengan standar kinerja sebagaimana ditetapkan instansi. Hal ini untuk mengetahui sejauhmana target kinerja pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatannya. Penilaian kinerja ASN yang ideal mengacu pada standar kinerja (*performance standard*) sebagai tolok ukurnya. Oleh karena itu setiap instansi pemerintah harus mempunyai tolok ukur kinerja jabatan pada masing-masing jabatan ASN. Problem yang terjadi standar kinerja jabatan ASN belum dimiliki oleh setiap instansi pemerintah. Disinilah pentingnya analisis kajian ini, bagaimanakah menetapkan standar kinerja jabatan ASN dilingkungan instansi pemerintah sebagai tolok ukur dalam melakukan penilaian kinerja ASN?

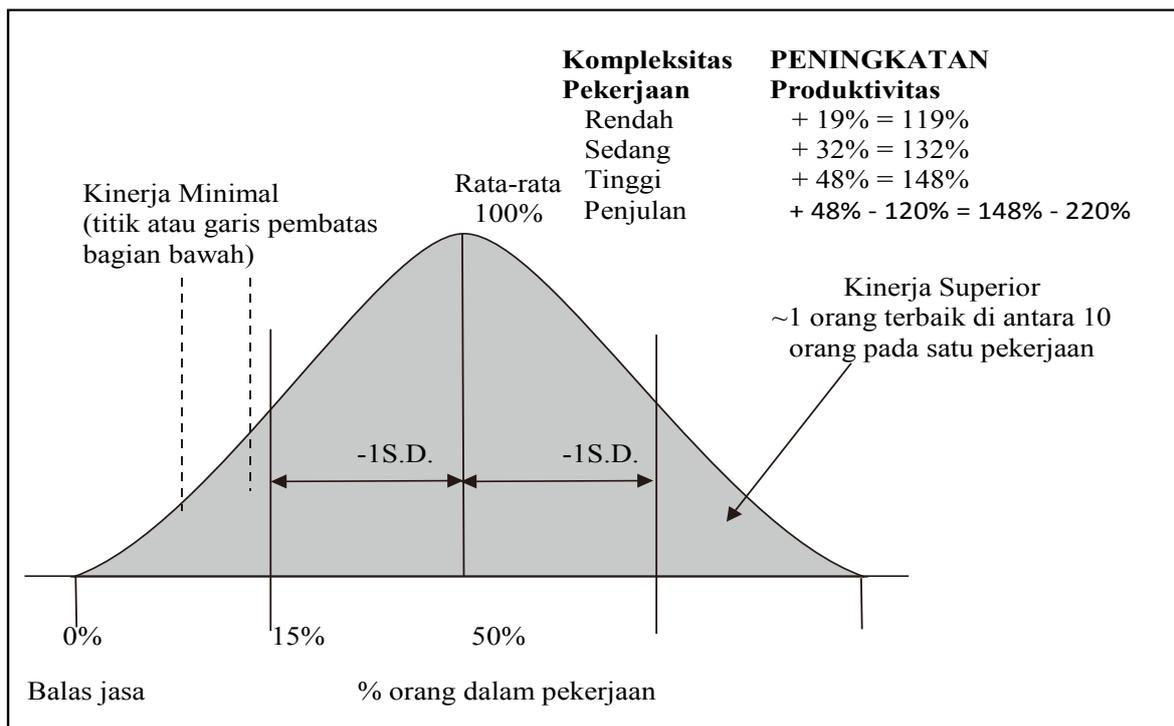
Penanggungjawab : Margi Prayitno
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto
Editor : Tobirin
Design Grafis : Santosa
Sekretariat : Heri Noviyanto
Sirkulasi : Hamid Munawan
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan Jakarta Timur
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang_bkn@yohoo.com

KRITERIA PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan faktor kunci yang dapat mengetahui keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsi jabatannya. Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang pegawai, termasuk potensi pengembangannya (Wahyudi, 2002:101). Sebagaimana dituangkan dalam UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN pada Pasal 76 Ayat 1 bahwa penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku kerja.

Dalam penilaian kinerja ASN, diperlukan adanya standar atau tolok ukur kinerja jabatan yang diperlukan sebagai alat untuk mengukur hasil kerja (*output*) sebagaimana tertuang dalam target jabatan. Menurut Mc Conkie sebagaimana dikutip Richard Williams menetapkan tiga dari sembilan ciri target jabatan yang lazim digunakan, yaitu; (1) Target dan sasaran-sasaran hasil kerja khas atau spesifik; (2) Mengidentifikasi bentuk hasil kerja yang dapat diukur; (3) Target-target individu pegawai dan unit kerja organisasi haruslah saling terkait satu sama lain (Wungu dan Brotoharsojo, 2003:55-56). Sedangkan menurut Berger and Berger (2004: 86) kriteria level kinerja merupakan nilai hasil kinerja yang berada pada kurva distribusi normal hasil kinerja semua pegawai pada jabatan tertentu.

Kriteria Level Kinerja Pada Kurva Distribusi Normal



Nilai yang dijadikan kriteria sebagaimana dikatakan Berger and Berger (2004, 86:87) tersebut dapat terletak dimana saja pada kurva, tetapi klasifikasi yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

- *Kinerja minimal*: merupakan kinerja terendah yang dapat diterima. Dalam kurva distribusi normal, titik kinerja minimal dijadikan garis pembatas antara kinerja yang dapat diterima dengan kinerja yang dapat ditoleransi. Karyawan yang kinerjanya berada di bawah *kinerja minimal* adalah karyawan yang disebut sebagai *misfit*.
- *Kinerja rata-rata*: merupakan *mean* kinerja (titik yang berada pada bagian tengah) kurva yang berbentuk bel. Karyawan yang kinerjanya pada area ini adalah pada *solid citizen*.

- *Kinerja unggul (superior)*, merupakan satu standar deviasi diatas bagian tengah (rata-rata) kurva, merupakan 15% tertinggi atau kira-kira satu orang terbaik di antara 10 orang karyawan dalam suatu pekerjaan. Karyawan yang kinerjanya berada dalam area ini adalah para *keeper* dan di antaranya, 2% tertinggi, adalah para *superkeeper*.

TOLOK UKUR KINERJA JABATAN

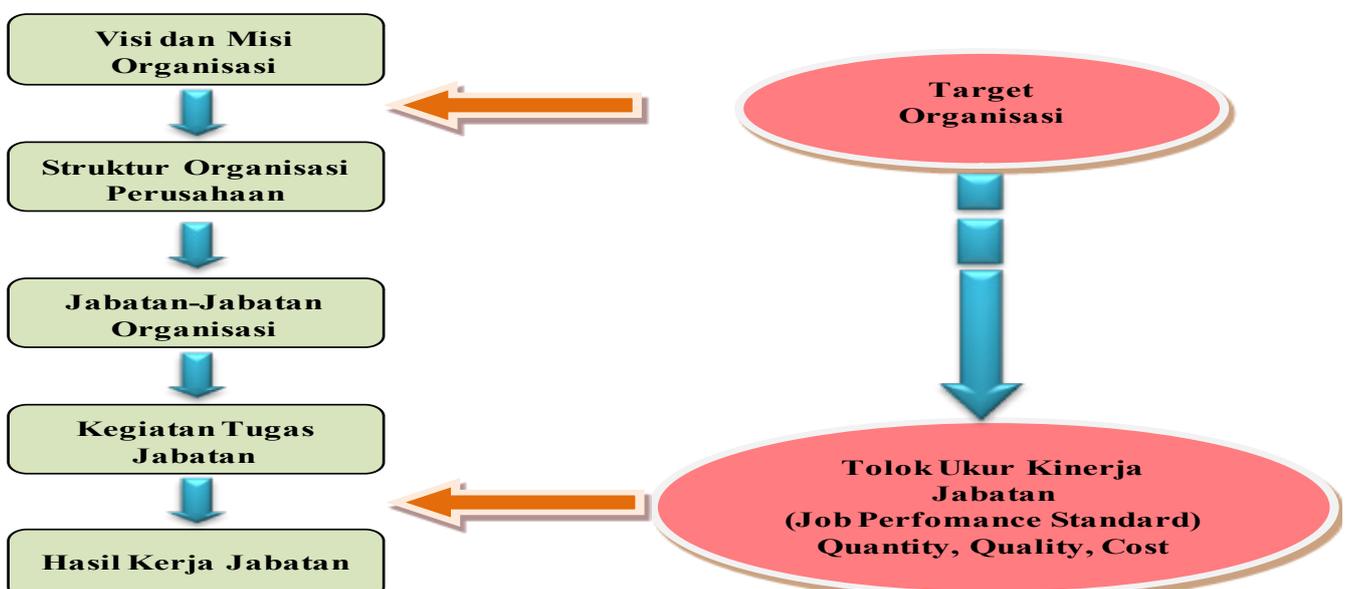
Standar kinerja jabatan merupakan tolok ukur dari suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan/jabatan yang telah dipercayakan kepada seorang pegawai. Standar kinerja dapat juga dijadikan sebagai pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan oleh pegawai dalam bekerja. Standar kinerja jabatan ASN disusun merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan ke dalam tugas-tugas jabatan secara fungsional pada setiap jabatan ASN. Sebuah organisasi pemerintah tanpa adanya tolok ukur kinerja jabatan, mustahil dapat dijabarkan target-target bagi setiap pemegang jabatan ASN.

Tolok ukur kinerja jabatan ASN merupakan alat utama yang penetapannya merupakan turunan dari visi dan misi organisasi yang telah menentukan target dan didistribusikan melalui struktur organisasi menjadi target-target pada setiap jabatan ASN. Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:56-57) tolok ukur kinerja atau *performance standard* disusun berdasarkan tiga kriteria umum, yaitu *Quantity*, *Quality*, dan *Cost* (QQC).

- Kuantitas (*quantity*), segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka.
- Kualitas (*quality*) segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka.
- Biaya (*cost*), segala bentuk satuan ukuran terkait dengan jumlah biaya, peralatan, bahan, waktu atau sumber daya organisasi yang terpakai untuk menghasilkan satu satuan hasil kerja.

Bila setiap pemegang jabatan melaksanakan tugas jabatannya yang sudah diberi patokan target jabatan dengan kriteria kuantitatif, kualitatif ataupun biaya, maka hasil kerja jabatan dapat dinilai apakah sesuai dengan target jabatannya atau tidak. Prosedur umum penetapan tolok ukur kinerja jabatan ASN dibangun dan ditetapkan mulai dari visi misi organisasi, struktur organisasi, jabatan-jabatan dalam struktur organisasi, dan tugas-tugas jabatan.

Penetapan Tolok Ukur Kinerja Jabatan



Dengan menimbang keselarasan serta aspek komunikatif dalam penerapannya pada instansi pemerintah, maka tolok ukur kinerja jabatan dapat disebut sebagai Sasaran Hasil Kerja Individu (SHKI) atau Sasaran Kerja Individu (SKI) setiap pegawai ASN. Sementara bagai tolok ukur Sasaran Kinerja Unit (SKU) kerja organisasi dapat pula disebut sebagai Sasaran Hasil Kerja Kelompok (SHKK) ataupun Sasaran Kerja Kelompok (SKK). Tolok ukur pagu kinerja atau *performance standard* menjadi pedoman utama dalam menentukan hasil penilaian, apakah pegawai ASN dapat mencapai target jabatannya ataukah tidak. SKI tidak semata-mata diturunkan berdasarkan sasaran kinerja unit dan berjenjang secara hirarki untuk mengoperasionalkan SKU dan SKI level di atasnya, namun bisa juga mengikuti target pelayanan publik berdasarkan kategori masyarakat yang dilayaninya (Woworuntu, 2007:4).

KESIMPULAN

Penetapan standar kinerja jabatan ASN sebagai tolok ukur harus jelas dan mudah dilaksanakan yang dapat dipahami oleh penilai kinerja pegawai ASN, selaras dengan tugas jabatan yang dilaksanakan, obyektif sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dan terukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Tolok ukur kinerja jabatan ASN merupakan daerah atau wilayah kinerja jabatan atau unit kerja organisasi/instansi pemerintah dalam mencapai visi dan misinya. Hal ini jika diterapkan untuk jabatan akan menjadi pagu atau tolok ukur kinerja jabatan ASN. Penetapan tolok ukur kinerja jabatan ASN dibuat berdasarkan visi misi organisasi, struktur organisasi, jabatan-jabatan dalam struktur organisasi, dan tugas-tugas jabatan di setiap instansi pemerintah.

REKOMENDASI

Instansi pemerintah mengidentifikasi seluruh jabatan ASN berdasarkan hasil analisis jabatan.

Setiap instansi pemerintah menyiapkan data untuk menyusun standar kinerja jabatan ASN seperti hasil analisis jabatan, analisis beban kerja, tugas pokok jabatan, uraian tugas pokok jabatan, uraian kegiatan tugas jabatan, target kegiatan jabatan.

Instansi penyelenggara manajemen ASN melakukan monitoring terhadap implementasi penyusunan standar kinerja jabatan ASN.

Penilaian kinerja pegawai ASN dilaksanakan dengan merujuk pada standar jabatan ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Berger, Lance. A and Berger, Dorothy. R. 2004. *Best Practices on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik Untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*, Jakarta: PPM
- Rakhmawanto, Ajib. 2014. *Pola Penetapan Indeks Standar Kinerja Jabatan Administrasi Dalam Struktur Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Puslitbang BKN
- Wahyudi, Bambang, (2002); *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Sulita
- Woworuntu, Bob. 2007. *Tanggapan Terhadap Draft Panduan Penyusunan Kinerja Individu PNS*, Jakarta: Pusat Kajian Administrasi FISIP UI
- Wungu, Jiwo dan Brotoharsojo, Hartanto. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

