

PENETAPAN STANDAR KINERJA JABATAN ADMINISTRASI APARATUR SIPIL NEGARA

JOB PERFORMANCE STANDARDS ENACTMENT OF THE STATE APPARATUS

Ajib Rakhmawanto
Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara
Jl. MayJend Soetoyo Nomor 12 Cililitan Jakarta Timur
e-mail: ajib_mami@yahoo.com

(Diterima 19 Mei 2015, Direvisi 22 Juni 2015, Disetujui 25 Juni 2015)

Abstrak

Penilaian kinerja digunakan untuk menggambarkan baik buruknya hasil pekerjaan pegawai. Untuk mengetahui tingkat capaian kinerja, diperlukan sistem penilaian kinerja. Dalam melakukan penilaian kinerja harus mengacu pada tolok ukur standar kinerja (performance standard). Tujuan Penelitian ini merumuskan job performance standar untuk Jabatan Administrasi ASN dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan job performance standard. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskripsi kualitatif, dengan informan para praktisi SDM ASN dan akademisi SDM publik. Teknik pengambilan data dengan wawancara dan Focus Group Discussions (FGD). Hasil penelitian menunjukkan dalam menetapkan job performance standar merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan ke dalam tugas-tugas fungsional. Tolok ukur kinerja jabatan disusun berdasarkan tiga kriteria, yaitu jumlah (quantity), kualitas (quality), dan biaya (cost).

Kata kunci: kinerja ASN, kinerja organisasi, standar kinerja jabatan

Abstract

Work assessment is used to describe the performance of the employees. To find the work achievement, an assessment system is required. To assess the performance must refer to performance standard. The purpose of this research is to formulate job performance standards for the ASN administration position and identify the factors that affect it. This study is using a descriptive qualitative approach, with informants from the human resources practitioner and academics. The technique used to take the data are interviews and Focus Group Discussions (FGD). The results show that in determining job performance standards should refer to the purpose of the organization elaborated into the functional task. The job performance standard is develop based on three criteria; quantity, quality, and the cost.

Key words: State Apparatus work performance, organization performance, key performance indicator

PENDAHULUAN

Untuk meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN), masalah kinerja (*performance*) menjadi hal penting yang perlu diperhatikan. Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu pegawai dan organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja hakikatnya merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Dalam sektor publik atau pemerintahan kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh ASN dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kinerja organisasi pemerintah sangat tergantung atau dipengaruhi dari kinerja ASN yang ada dalam setiap institusi birokrasi pemerintahan.

Kinerja ASN merupakan indikator utama untuk meningkatkan hasil (*output*) instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya.

Instansi pemerintah merupakan organisasi yang *pure non profit oriented*, sehingga kinerjanya perlu diukur dari aspek-aspek yang komprehensif, baik finansial maupun non finansial. Berbagai aspek yang harus diukur kinerja birokrasi pemerintahan adalah: (1) kelompok masukan (*input*); (2) kelompok proses (*process*); (3) kelompok keluaran (*output*); (4) kelompok hasil (*outcome*); (5) kelompok manfaat (*benefit*); (6) kelompok dampak (*impact*). Pengukuran kinerja harus mencakup kebijakan (*policy*), perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*), kualitas (*quality*), kehematan (*economy*), keadilan (*equity*), dan pertanggungjawaban (*accountability*). Setiap

organisasi pemerintah akan menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Setiap instansi pemerintah memiliki elemen kunci sebagai pelaku utamanya (*actor*) yaitu ASN yang memiliki tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Untuk mengetahui sejauhmana tingkat pencapaian tujuan organisasi diperlukan sebuah sistem penilaian terhadap kinerja ASN yang dilakukan secara intens. Penilaian kinerja ASN merupakan suatu kegiatan yang dapat digunakan untuk menggambarkan baik buruknya hasil/prestasi kerja dari pencapaian tujuan instansi pemerintah. Prestasi kerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Organisasi publik dan ASN sangat berkepentingan dengan adanya sistem penilaian kinerja yang obyektif dan fair, karena akan memperjelas tugas dan tanggungjawabnya. Disamping itu bagi ASN juga dapat memotivasi diri untuk bekerja lebih baik, meningkatkan kualitas komunikasi dan koordinasi dalam unit kerja dan antar unit kerja lain, meningkatkan rasa kebersamaan dan loyalitas, serta meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian organisasi publik. Kesemuanya ini dapat terbangun dengan baik, bila masing-masing ASN mengetahui bahwa dirinya akan dinilai secara fair oleh pimpinan atau atasannya. Sehingga ASN tersebut merasa yakin bahwa hasil penilaian tersebut bukanlah sebuah keberuntungan belaka, melainkan sebagai buah nyata dari kerja mereka.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja ASN, seperti lingkungan kerja, kelengkapan kerja, budaya kerja, motivasi, kemampuan, institusi, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Hasil kerja ASN dapat dinilai dengan standar yang telah ditentukan, sehingga akan dapat diketahui sejauhmana tingkat kinerjanya dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar yang ada. Tercapainya tujuan pemerintahan merupakan salah satu wujud dari keberhasilan sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Keberhasilan pemerintahan tersebut tidak dapat dilihat secara kasat mata begitu saja, namun perlu dilakukan

penilaian kinerjanya. Penilaian atau pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel yang bergantung pada kompleksitas faktor pembentukan kinerja.

Fairness dan obyektivitas penilaian kinerja harus menjadi penekanan dalam menyusun penilaian kinerja ASN pada setiap institusi pemerintahan. Penilaian kinerja ASN harus mengacu pada tolok ukur standar kinerja (*performance standard*) yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu setiap instansi pemerintah harus mempunyai tolok ukur kinerja jabatan bagi setiap pegawai. Tolok ukur kinerja merupakan daerah atau wilayah kinerja jabatan atau unit kerja organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Istilah ini jika diterapkan untuk jabatan akan menjadi pagu atau tolok ukur kinerja jabatan yang lazim disebut sebagai *job performance standard*. Sedangkan bila diterapkan pada unit kerja organisasi akan menjadi pagu atau tolok ukur kinerja unit kerja atau yang disebut dengan *organizational unit performance standard*. Disinilah kelemahan instansi pemerintahan, disamping tidak memiliki standar penilaian yang obyektif karena penilaian kinerja tidak didasarkan pada hasil kerja (*output*), instansi pemerintah rata-rata tidak memiliki *job performance standard* dan *organizational unit performance standard*.

Untuk mewujudkan pegawai ASN yang profesional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN (UU-ASN) perlu manajemen ASN berbasis merit. Salah satu manajemen ASN adalah melakukan penilaian kinerja ASN. Penilaian ini nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pembinaan ASN, diantaranya; pertimbangan kenaikan pangkat, penempatan dan promosi jabatan, pemindahan/mutasi jabatan, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Selama ini penilaian kinerja ASN, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Melihat banyaknya kelemahan pada sistem penilaian PNS dalam bentuk DP3, maka pemerintah mencoba membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja PNS yaitu dengan menggunakan pendekatan penilaian Sasaran Kinerja Individu (SKI).

Untuk melakukan penilaian kinerja PNS yang lebih obyektif pemerintah telah mengeluarkan peraturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS (PP Penilaian Prestasi Kerja). Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Pasal 1 ayat 2 PP Nomor 46 Tahun 2011). Hakikatnya untuk mengevaluasi kinerja PNS, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian sasaran kerja PNS dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 persen dan perilaku kerja sebesar 40 persen.

Permasalahan yang ada bahwa disetiap instansi pemerintah selama ini tidak mempunyai tolok ukur atau standar kinerja jabatan sebagai salah satu persyaratan dalam penilaian kinerja. Disinilah permasalahan menarik yang menjadi batasan dalam penelitian ini; pertama, bagaimana pola penetapan *job performance standard* untuk Jabatan Administrasi ASN?; kedua, faktor-faktor apa saja yang menjadi tolok ukur dalam penetapan *job performance standard* Jabatan Administrasi ASN? Tujuan Penelitian; pertama, merumuskan model penetapan *job performance standar* Jabatan Administrasi ASN; kedua, mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi tolok ukur dalam penetapan *job performance standard* Jabatan Administrasi ASN. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan informan para pejabat pengelola kepegawaian dan para pejabat Administrator. Lokasi penelitian dilakukan di Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Provinsi Banten.

PEMBAHASAN

ASN dan Jabatan Administrasi

Kedudukan jabatan PNS dalam sistem birokrasi pemerintahan di Indonesia selama ini

dirasa belum sempurna untuk melaksanakan reformasi birokrasi. Begitu juga pelaksanaan dan sistem manajemen PNS juga belum berdasarkan pada perbandingan obyektif antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki PNS. Persepsi ini dapat dibuktikan ketika pelaksanaan rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang selalu mengabaikan aspek kompetensi dan rasionalitas. Pola lama manajemen pemerintahan khususnya manajemen PNS ini harus ditinggalkan dan segera membangun paradigma baru manajemen PNS dengan menerapkan sistem merit. Hal ini perlu dilaksanakan, karena pada prinsipnya pelaksanaan birokrasi pemerintahan yang selama ini dilakukan belum sejalan dengan nilai-nilai tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Oleh karena itu pemerintah bersama DPR menetapkan Undang Undang baru yang mengatur pegawai pemerintah sebagai pengganti Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yaitu UU-ASN. Untuk memperjelas pekerjaan dan peningkatan kompetensi ASN, dalam UU-ASN ini mengganti nama jabatan PNS. Klausul jabatan PNS lama yang mencerminkan tingkatan jabatan "eselon" diubah dan diganti dengan nama jabatan baru yang mencerminkan profesi ASN. Jenis Jabatan ASN terdiri atas Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional. Jabatan ASN merupakan sebuah profesi yang terdiri dari PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK). Berikut adalah jenis jabatan ASN sebagaimana tertera dalam BAB V UU-ASN, bahwa jenis jabatan ASN terdiri dari atas:

1. Jabatan Administrasi

Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi tugas pokok dan fungsi berkaitan dengan pelayanan administrasi, manajemen kebijakan pemerintahan, dan pembangunan. Pegawai Jabatan Administrasi adalah pegawai ASN pada instansi dan perwakilan yang menjalankan tugas pelayanan administrasi, manajemen kebijakan pemerintahan, dan pembangunan. Jabatan Administrasi terdiri dari:

- a. Jabatan Pelaksana; bertanggungjawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik, administrasi pemerintahan, dan pembangunan.
 - b. Jabatan Pengawas; bertanggungjawab mengawasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.
 - c. Jabatan Administrator; bertanggungjawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik, administrasi pemerintahan, dan pembangunan.
2. Jabatan Fungsional
- Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi tugas pokok dan fungsi berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Pejabat Fungsional adalah pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional pada instansi pemerintah. Jabatan Fungsional ASN terdiri atas:
- a. Jabatan fungsional keahlian yang terdiri dari:
 - 1) Ahli Pertama
 - 2) Ahli Muda
 - 3) Ahli Madya
 - 4) Ahli Utama
 - b. Jabatan fungsional keterampilan yang terdiri dari:
 - 1) Pemula
 - 2) Terampil
 - 3) Mahir
3. Jabatan Pimpinan Tinggi
- Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tertinggi pada instansi dan perwakilan. Pejabat Pimpinan Tinggi adalah pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas:
- a. Jabatan Pimpinan Tinggi Utama
 - b. Jabatan Pimpinan Tinggi Madya
 - c. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
- Jabatan Pimpinan Tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah melalui:
- a. Kepeloporan dalam bidang:
 - 1) Keahlian profesional
 - 2) Analisis dan rekomendasi kebijakan
 - 3) Kepemimpinan manajemen
 - b. Pengembangan kerjasama dengan instansi lain.
 - c. Keteladanan dalam mengamalkan nilai-

nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN.

Untuk setiap jabatan ASN ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan. Jabatan Administrasi hakikatnya merupakan pengganti dari jabatan PNS sebelumnya, yaitu untuk jabatan eselon III, eselon IV, dan fungsional umum. Untuk jabatan eselon III diganti dan disetarakan menjadi Jabatan Administrator, untuk jabatan eselon IV diganti dan disetarakan menjadi Jabatan Pengawas dan jabatan fungsional umum diganti dan disetarakan menjadi Jabatan Pelaksana. Jabatan Administrasi hanya diduduki oleh ASN yang berstatus PNS. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 1 UU-ASN bahwa Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Penilaian Kinerja

Menurut Ilgen and Schneider dalam William (2002) mengatakan *performance is what the person or system does*, sedangkan Mohrman mengatakan *a performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*. Dari kedua pendapat ini terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi pengukuran kinerja dapat dilihat dari baik tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Kinerja atau prestasi kerja menurut Mangkunegoro (2000) sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja pegawai merupakan penampilan kerja seorang pegawai dan potensinya dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi.

Pentingnya prestasi kerja atau hasil kerja menghendaki adanya penilaian kinerja pegawai secara obyektif, yaitu dengan mengukur unjuk kerja pegawai yang sesungguhnya (*job-related*). Penilaian kinerja dirasa penting karena untuk mengetahui seberapa maksimal pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hasil penilaian kinerja akan memberkan informasi penting, baik bagi pegawai untuk mengembangkan diri,

maupun untuk organisasi guna mengukur hasil (*output*). Organisasi kadang kurang memberikan perhatian pada penilaian kinerja pegawai, dengan melakukan penilaian yang tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja pegawai.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci untuk mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas pegawai yang ada dalam organisasi. Menurut Bernardin dan Russel (1993) *a way of measuring the contribution of individuals to their organization*. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (pegawai) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Cascio (2003) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Menurut Wahyudi (2002) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

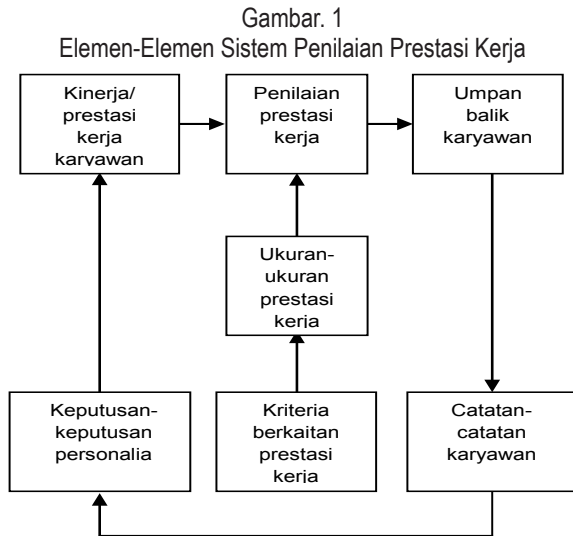
Sedangkan pengertian penilaian prestasi kerja menurut Levison (dalam Sirait, 2006) adalah proses evaluasi prestasi atau unjuk kerja pegawai yang dilakukan oleh satuan organisasi, dengan adanya prosedur mencakup; (a) penetapan standar kerja, (b) menilai prestasi kerja secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan, (c) memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi, agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan serta meningkatkan prestasi yang baik. Pengukuran kinerja akan menggambarkan dengan jelas tentang proses kegiatan penilaian terhadap kinerja dengan variabel tertentu untuk melihat apakah tujuan lembaga tersebut telah tercapai dengan baik atau belum. Pegawai sebagai pelaku utama dalam menjalankan kegiatan lembaga tersebut perlu dilakukan penilaian terhadap kinerjanya.

Kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan yang

diberikan kepadanya dan kemampuan yang dimilikinya. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah merupakan perasaan individu pegawai terhadap hasil dari pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa besar hasil pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Karena itu untuk mengetahui hasil pekerjaan dibutuhkan evaluasi yang dikenal dengan istilah penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan mengetahui hasil pekerjaan yang telah dihasilkan oleh seorang pegawai. Penilaian kinerja menitikberatkan pada proses pengukuran sejauh mana kerja pegawai dapat bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah antara tim penilai/pimpinan dengan pegawai yang dinilai, sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik.

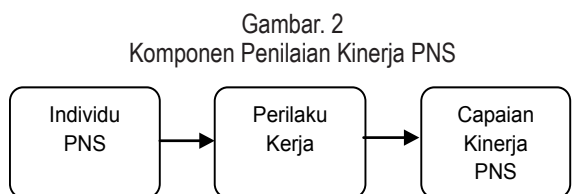
Penilaian prestasi kerja harus didukung oleh sistem pengukuran prestasi dan kriteria yang berhubungan dengan prestasi itu sendiri, dengan tujuan dapat menciptakan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu. Dimensi lain dari pengukuran kinerja meliputi pengukuran obyektif dan pengukuran subyektif. Pengukuran obyektif adalah apabila indikasi-indikasi prestasi kerja bisa juga dinilai atau diuji oleh orang lain. Sementara pengukuran subyektif prestasi kerja tidak dapat diuji oleh orang lain. Untuk bisa akurat dalam melakukan penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (dalam Sirait, 2006) diperlukan empat syarat; harus berkaitan dengan proses analisis jabatan (*job-related*), bersifat practical artinya alat ukur yang dipakai dapat diterapkan dan dimengerti oleh penilai, punya ukuran baku/standar (*job performance standard*) artinya harus ada tolok ukur yang seragam untuk digunakan sebagai benchmark, dan menggunakan ukuran yang dapat dipertanggungjawabkan artinya alat ukur harus mudah, reliabel, serta dapat memberi laporan tentang prestasi kerja yang sesungguhnya .

Berikut merupakan elemen-elemen kunci dalam sistem penilaian prestasi kerja:



Sumber: Justine T. Sirait, 2006; Memahami Aspek Aspek Pengelolaan SDM Dalam Organisasi, Jakarta: PT Grasindo

Berdasarkan hasil analisis secara umum penilaian kinerja PNS (menurut Woworuntu, 2007) dapat dikatakan sebagai kegiatan untuk melakukan telaah, evaluasi, dan penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan sebagaimana telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian prestasi kerja bagi seorang PNS merupakan hal yang sangat esensial, karena akan menentukan sejauhmana mereka telah berkontribusi terhadap organisasi dan membuktikan bahwa keberadaan mereka eksis dalam organisasi. Lebih lanjut Woworuntu mengatakan bahwa kinerja organisasi pemerintah sangatlah kompleks, hal ini tidak hanya terkait pada jumlah/kuantitas keluaran, mutu/kualitas keluaran, biaya kegiatan dan waktu penyelesaiannya, namun juga terkait dengan perilaku, nilai, dan bahkan cara pandang mereka dalam menyelesaikan pekerjaan (lihat Gambar. 2). Kemudian menurut Woworuntu (2007) hal terakhir yang perlu dicermati lebih lanjut oleh organisasi pemerintah yang sifatnya sangat *genuine*, terkait dengan masalah kemampuan kerja individu yang sesungguhnya.



Sumber: Bob Woworuntu (2007); Tanggapan Terhadap Panduan Penyusunan dan Penilaian Sasaran Kinerja Individu PNS, Jakarta: Pusat Kajian Administrasi FISIP UI

Memperhatikan pola gambar 2, bahwa penilaian kinerja sangat terkait dengan perilaku kerja, yaitu cara pandang, nilai, dan perilaku yang dikembangkan oleh PNS. Selain itu juga pencapaian hasil kerja itu sendiri yaitu prestasi yang ditunjukkan oleh PNS. Hal yang paling sulit ditemui oleh atasan justru pada penilaian perilaku kerja yang sifatnya *intangible* dan berubah-ubah. Maka dari itu PNS yang dinilai dan atasannya sebagai penilai perlu menyepakati kinerja-kinerja apa saja yang akan dinilai dan pada level bagaimana kinerja itu akan dinilai. Kriteria dalam penilaian kinerja yang terkait dengan perilaku (menurut Woworuntu, 2007). dapat diambil dari *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) dan analisis kompetensi, sedangkan yang terkait dengan hasil pekerjaan dapat mengacu pada *Quality, Cost, and Delivery* (QCD) dalam organisasi publik dapat pula ditambahkan dengan penggunaan efek dan pengukuran reaksi.

Standar Kinerja Jabatan

Peran organisasi sangat tergantung pada individu pegawai, maka secara otomatis kinerja organisasi sangat ditentukan oleh pegawai yang ada dalam organisasi itu. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi salah satunya SDM dari para pegawai yang ada dalam organisasi. Yuwono (dalam Syaifudin, 2004) mengemukakan bahwa kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Lebih lanjut dikatakan Yuwono (dalam Syaifudin, 2004) ada faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi, meliputi upaya manajemen dalam menterjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas SDM yang dimiliki, dan kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu untuk melihat hasil kinerja organisasi, harus dipotret dari hasil kinerja individu pegawainya, disinilah titik unkit untuk melihat keberhasilan suatu organisasi. Hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan untuk mengetahui optimal dan tidaknya kinerja pegawai dapat dilihat dari

indikator-indikator yang timbul dan digunakan untuk mengukur kinerja. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Karena melalui penilaian akan dapat diketahui kondisi yang sebenarnya tentang kinerja pegawai. Sedangkan untuk mengetahui kinerja pegawai harus ditetapkan standar kerjanya terlebih dahulu. Standar kinerja merupakan tolok ukur dari suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat dijadikan sebagai pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Standar kinerja masing-masing orang akan mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi.

Standar kinerja harus merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan kedalam tugas-tugas fungsional. Standar kinerja jabatan guru atau dosen akan berbeda dengan karyawan pabrik atau pekerja industri, karena masing-masing memiliki spesifikasi tugas/pekerjaan yang berbeda. Menurut Furtwengler (2002) ada beberapa aspek yang dapat dijadikan ukuran bagi kinerja seseorang, antara lain kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai, jelasnya:

1. Kecepatan adalah bagaimana seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tidak melebihi waktu yang ditentukan, atau pekerjaan dapat terselesaikan dengan waktu yang sangat singkat.
2. Kualitas adalah hasil dari pada suatu produk yang telah memenuhi kriteria/standar yang ditentukan.
3. Layanan adalah suatu hubungan personal yang telah diberikan antara pelayan dengan customer.
4. Nilai adalah kombinasi antara kualitas dan harga yang memungkinkan seseorang untuk merasakan bahwa mereka telah mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang mereka bayarkan.

Sedangkan menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003) tolok ukur kinerja atau *performance standard* disusun berdasarkan tiga kriteria umum, yaitu atau singkatan dari *Quantity, Quality, dan Cost* (QQC). Menurutny dalam penerapannya ketiga kriteria umum QQC

tersebut dapat digunakan seluruhnya secara bersama-sama, atau cukup dipakai dua kriteria umum, atau bahkan untuk alasan kemudahan dalam penerapannya, maka suatu saat bisa jadi hanya dapat digunakan satu kriteria umum saja. Perincian penjelasan mengenai ketiga kriteria umum QQC yang dapat digunakan dalam penetapan tolok ukur kinerja jabatan (*job performance standard*) ataupun tolok ukur kinerja unit kerja organisasi (*organizational unit performance standard*) adalah:

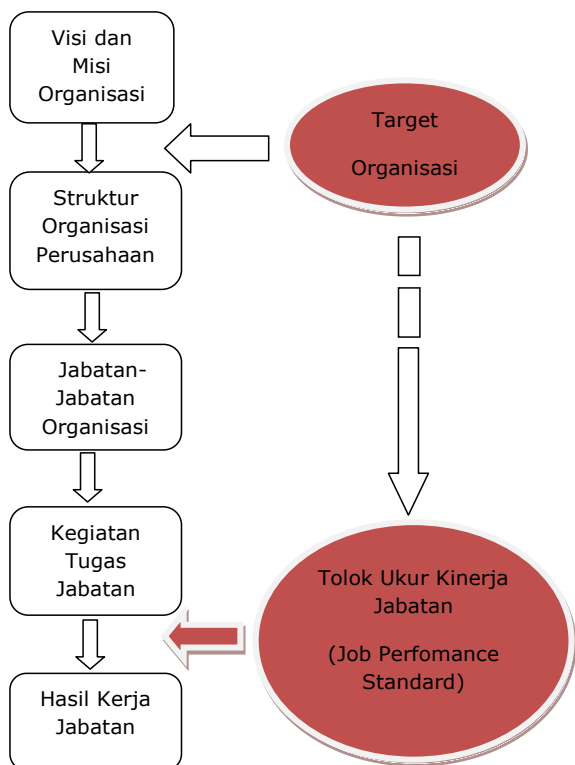
1. Kuantitas (*quantity*), yakni segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka.
2. Kualitas (*quality*) yakni segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam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

Dengan menimbang keselarasan serta aspek komunikatif dalam penerapannya di lapangan, maka tolok ukur kinerja jabatan tersebut juga dapat disebut sebagai Sasaran Hasil Kerja Individu (SHKI) atau SKI. Sementara bagi 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 dapat mencapai target jabatannya ataukah tidak. SKI (menurut Woworuntu, 2007) tidak semata-mata diturunkan berdasarkan sasaran kinerja unit dan berjenjang secara hirarki untuk mengoperasionalkan SKU dan SKI eselon di atasnya, namun bisa juga mengikuti target pelayanan publik berdasarkan kategori masyarakat yang dilayaninya .

Untuk menentukan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai visi dan misinya, maka setiap jabatan haruslah memiliki tolok ukur kinerja jabatan atau *job performance standard* ini. Hal ini dikarenakan tolok ukur kinerja jabatan

adalah merupakan alat utama yang penetapannya merupakan turunan dari visi dan misi organisasi yang telah menentukan target dan didistribusikan melalui struktur organisasi menjadi target-target jabatan. Bila setiap pemegang jabatan melaksanakan tugas jabatannya yang sudah diberi patokan target jabatan atau *job performance standard* dengan kriteria kuantitatif, kualitatif ataupun biaya, maka hasil kerja jabatan dapat dinilai apakah sesuai dengan target jabatannya atau tidak. Tataan prosedur umum penetapan tolok ukur kinerja jabatan atau *job performance standard* dibangun mulai dari visi misi organisasi, struktur organisasi, jabatan-jabatan dalam struktur organisasi, dan tugas-tugas jabatan (lihat Gambar. 3). Peran penting dan strategik dari sebuah tolok ukur kinerja jabatan dalam upaya nyata sebuah organisasi untuk mencapai kinerja terbaiknya merupakan perwujudan dari visi dan pencapaian misi organisasinya yang harus dilakukan secara sistemik.

Gambar 3:
Prosedur Penetapan Tolok Ukur Kinerja Jabatan
(*Job Performance Standard*)



Sumber: Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo, (2003); Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System, Jakarta: Raja Grafindo Persada

Dalam sebuah organisasi tanpa adanya tolok ukur kinerja jabatan, mustahil dapat dijabarkan target-target bagi setiap pemegang jabatannya. Posisi strategis para pegawai melalui kontribusi relatif dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan sangat memungkinkan untuk mencapai tujuan-tujuan unit kerja tempat mereka berada dapat dicapai. Sementara gabungan dari keseluruhan pencapaian tujuan dari berbagai unit kerja tersebut memungkinkan dapat dicapai tujuan-tujuan organisasi secara menyeluruh. Dalam penerapan kebijakan penilaian karya pegawai, maka tolok ukur kinerja jabatan, terutama sekali yang dibutuhkan oleh kelompok faktor keluaran (output) atau hasil kerja. Mc Conkie sebagaimana dikutip oleh Richard Williams (dalam Wungu dan Brotoharsojo, 2003) menetapkan adanya tiga dari sembilan ciri target jabatan yang lazimnya dapat diterima oleh kalangan luas, yaitu:

1. Target dan sasaran-sasaran hasil kerja haruslah khas atau spesifik.
2. Harus didefinisikan dalam bentuk hasil kerja yang dapat diukur.
3. Target-target bagi individu pegawai dan unit kerja organisasi haruslah saling terkait satu sama lain.

Sebagaimana tertuang dalam PP Penilaian Prestasi Kerja PNS bahwa penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran Kerja PNS adalah merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Rencana kerja tahunan adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah.

Penilaian kinerja PNS diukur dari aspek; (1) Kuantitas (jumlah hasil kerja); (2) Kualitas (mutu pekerjaan yang dihasilkan); (3) Waktu

(lamanya melakukan pekerjaan); (4) Biaya (anggaran yang digunakan untuk mendukung kegiatan kerja). Penilaian SKP paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan waktu, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Apabila kegiatan tugas jabatan didukung oleh anggaran maka penilaian SKP meliputi pula aspek biaya. Berdasarkan pada keempat aspek tersebut setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan. Setiap unit instansi pemerintah dalam menyusun standar teknis kegiatan dilakukan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Kepala BKN. Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Apabila realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP capaiannya dapat lebih dari 100 (seratus). Bila SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor diluar kemampuan individu PNS maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.

Penilaian perilaku kerja meliputi 6 (enam) aspek, yaitu; orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki Jabatan Struktural. Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh Pejabat Penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Pejabat Penilai dalam melakukan penilaian perilaku kerja PNS dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus). Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan Penilaian Kerja Pegawai (PKP) dengan pembobotan, yaitu total nilai SKP kali 60% (enam puluh persen) dan ditambah total nilai PKP kali 40% (empat puluh persen) kemudian dibagi 2 (dua). Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun, yang dilakukan pada setiap akhir tahun atau Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir Januari tahun berikutnya.

Penilaian prestasi kerja PNS yang baru sebagaimana diatur dalam PP Penilaian Prestasi

Kerja PNS dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang PP Penilaian Prestasi Kerja PNS lebih rasional dan dapat memacu produktivitas PNS. Penilaian prestasi kerja PNS yang diamanatkan dalam peraturan tersebut medasarkan pada prinsip; (1) Obyektif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai; (2) Terukur, dapat dibuktikan baik secara kualitatif dan kuantitatif; (3) Akuntabel, seluruh hasil penilaian kinerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang; (4) Partisipasi, seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai; (5) Transparan, seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Identifikasi Standar Kinerja Jabatan Administrator

Dalam menyusun standar kinerja jabatan dilaksanakan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan dan kebutuhan tugas dan fungsi masing-masing jabatan serta menetapkan standar target kuantitas, kualitas, dan waktu. Untuk menyusun standar kinerja jabatan perlu adanya tim yang memiliki integritas, komitmen, keahlian, serta memahami tugas pokok dan fungsi organisasi. Prosedur atau tahapan penyusunan *job performance standard* perlu dilaksanakan secara sistematis. Adapun dalam melaksanakan proses penyusunan standar kinerja Jabatan Administrasi paling tidak harus melakukan tahapan-tahapan senagai berikut;

1. Mengidentifikasi kegiatan tugas jabatan.

Pada tahap ini Tim Penyusun Standar Teknis Kegiatan Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai sebelum mengidentifikasi kegiatan tugas jabatan melakukan pengumpulan data dan informasi yang terkait dengan Struktur Organisasi Dan Tata Kerja (SOTK), rencana strategis, Rencana Kerja Tahunan (RKT)/ Rencana kinerja, dan uraian tugas. Dalam mengidentifikasi kegiatan tugas jabatan terlebih dahulu harus memperhatikan tugas pokok dan rencana kerja yang telah ditetapkan organisasi. Untuk dapat mengidentifikasi kegiatan tugas jabatan perlu dilakukan hal-

hal sebagai berikut; (1) Menentukan nama jabatan; (2) Menuangkan tugas jabatan yang akan diidentifikasi; (3) Menyusun seluruh kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan; (4) Uraian tugas jabatan yang bersifat manajerial tidak dapat dituangkan sebagai kegiatan tugas jabatan dalam SKP.

2. Validasi Standar Teknis Kegiatan Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai.
3. Dalam merumuskan kegiatan tugas jabatan dan target output atau hasil kerja, Tim penyusun standar teknis kegiatan melakukan konfirmasi kegiatan tugas jabatan dan target kuantitas, kualitas, dan waktu kepada pihak-pihak terkait, seperti atasan langsung, pejabat/pegawai yang pernah menduduki jabatan, dan pakar/ahli dibidangnya. Adapun untuk mempermudah penghitungan standar menggunakan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum EX}{n}$$

Keterangan:

\bar{X} = rata-rata standar kinerja
EM = jumlah nilai hasil wawancara
n = banyaknya pegawai yang diwawancarai

Hasil dari penghitungan sementara standar kinerja yang dilakukan oleh Tim Penilaian Standar Teknis Kegiatan SKP dapat dijadikan tolok ukur standar kinerja bagi pegawai ASN termasuk yang menduduki Jabatan Administrasi.

4. Penetapan standar teknis kegiatan sasaran kerja pegawai.

Hasil valiasi sementara yang dilakukan oleh Tim Penilaian Standar Teknis Kegiatan SKP disampaikan kepada pimpinan unit untuk ditetapkan sebagai standar teknis kegiatan sasaran kinerja pegawai.

Dalam rangka menyesuaikan dengan tuntutan peningkatan pelayanan dan peningkatan kinerja, standar teknis kegiatan penyusunan sasaran kerja pegawai harus dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala sesuai dengan kebutuhan instansi masing-masing. Berikut disajikan perbandingan hasil penelitian berupa tugas jabatan, uraian tugas jabatan, dan kegiatan

jabatan untuk Jabatan Administrator (Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah) di Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten.

1. Sekertaris BKD Provinsi Jawa Barat tugas jabatannya adalah melaksanakan koordinasi dan pelayanan administrasi kepada satuan organisasi perangkat daerah serta dilingkup BKD yang meliputi urusan umum dan kepegawaian, urusan keuangan serta urusan perencanaan dan program, pelayanan proses kepegawaian, evaluasi pengendalian program, pelaporan dan kehumasan. Adapun tugas jabatannya adalah; (a) Merumuskan, melaksanakan dan mengkoordinasikan kebijakan, pedoman serta petunjuk teknis penyelenggaraan pengelolaan program administrasi umum dan kepegawaian, keuangan; (b) Merumuskan, melaksanakan dan mengkoordinasikan kebijakan, pedoman serta petunjuk teknis penyelenggaraan urusan/kewenangan pemerintah daerah; (c) Melaksanakan pengelolaan program perencanaan, evaluasi dan pelaporan; (d) Pelaksanaan urusan hukum, organisasi dan tata laksana serta kehumasan dinas; (e) Merumuskan, melaksanakan dan mengkoordinasikan kebijakan, pedoman serta petunjuk teknis penyelenggaraan tugas pemerintahan di bidang kepegawaian daerah, pendidikan dan pelatihan; (f) Merumuskan, melaksanakan dan mengkoordinasikan kebijakan, pedoman serta petunjuk teknis pembinaan administrasi penyelenggaraan kepegawaian daerah, pendidikan dan pelatihan; (g) Melakukan pengumpulan data sebagai bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penyelenggarakan kerjasama di bidang kepegawaian daerah, pendidikan dan pelatihan sesuai dengan norma dan standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang undangan; (h) Bertanggungjawab atas perencanaan dan pelaksanaan serta pencapaian program dan atau kegiatan/tugas di lingkup Sekretariat; (i) Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam rangka pelaksanaan tugas; (j) Melaksanakan dan membantu tugas lain yang diberikan pimpinan. Sedangkan kegiatan jabatannya adalah; (a) Fasilitasi administrasi perkantoran;

- (b) Penyelenggaraan Rapat Koordinasi (Rakor) Kabupaten/Kota dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) se Provinsi Jabar; (c) Fasilitasi peningkatan kapasitas aparatur; (d) Fasilitasi peningkatan dan pemeliharaan sarpras perkantoran; (e) Menyelenggarakan pengkajian serta koordinasi perencanaan dan program Badan; (f) Menyelenggarakan pengkajian perencanaan dan program Sekretariat; (g) Menyelenggarakan pengelolaan administrasi keuangan; (h) Menyelenggarakan pengkajian anggaran belanja; (i) Menyelenggarakan pengendalian administrasi belanja; (j) Menyelenggarakan pengelolaan administrasi kepegawaian; (k) Menyelenggarakan penatausahaan, kelembagaan dan ketatalaksanaan; (l) Menyelenggarakan pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan; (m) Menyelenggarakan penyusunan bahan rancangan pendokumentasian peraturan perundang-undangan, pengelolaan perpustakaan, protokol dan hubungan masyarakat; (n) Menyelenggarakan pengelolaan naskah dinas dan kearsipan; (o) Menyelenggarakan pembinaan Jabatan Fungsional; (p) Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan; (q) Menyelenggarakan pengkajian bahan Rencana Strategis, Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) dan Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Badan; (r) Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait (s) Menyelenggarakan tugas lain sesuai tugas pokok dan fungsinya.
2. Sekertaris BKD Provinsi Banten tugas jabatannya adalah membantu Kepala BKD dalam melaksanakan perumusan rencana program dan kegiatan, mengkoordinasikan, monitoring, urusan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, serta perencanaan evaluasi dan pelaporan. Adapun uraian tugas jabatan jabatannya adalah; (a) Menyusun rencana kerja kesekretariatan Badan; (b) Menyiapkan bahan kebijakan, pedoman, standarisasi, pelayanan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan serta evaluasi dan pelaporan; (c) Menyiapkan bahan

pembinaan dan pengembangan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan serta evaluasi dan pelaporan; (d) Menyiapkan bahan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, evaluasi dan pelaporan; (e) Menyiapkan bahan program dan kegiatan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan serta evaluasi dan pelaporan; (f) Menyiapkan bahan kegiatan kesekretariatan, perlengkapan, kerumahtanggaan, perpustakaan, kehumasan dan penyusunan program; (g) Menyiapkan bahan kegiatan pengelolaan keuangan; (h) Menyiapkan bahan administrasi Kepegawaian Badan; (i) Melaksanakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi dalam pelaksanaan tugas; (j) Melaksanakan pembuatan laporan pelaksanaan tugas dan fungsinya; (k) Melaksanakan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya. Sedangkan kegiatan jabatannya adalah; (a) Membuat rencana kerja kesekretariatan Badan; (b) Menyusun bahan kebijakan, pedoman, standarisasi, pelayanan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan serta evaluasi dan pelaporan; (c) Menyusun bahan pembinaan dan pengembangan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan serta evaluasi dan pelaporan; (d) Menyelenggarakan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, evaluasi dan pelaporan; (e) Membuat bahan program dan kegiatan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan serta evaluasi dan pelaporan; (f) Monitoring dan evaluasi pada kesekretariatan, perlengkapan, kerumahtanggaan, perpustakaan, kehumasan dan penyusunan program; (g) Menyusun bahan administrasi kepegawaian Badan; (i) Melakukan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi dalam pelaksanaan tugas; (j) Menyusun laporan pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Dilihat dari tugas jabatannya antara Sekretaris BKD Provinsi Jawa Barat dengan Sekretaris BKD Provinsi Banten menunjukkan fungsi yang agak berbeda. Dimana tugas jabatan Sekretaris BKD Provinsi Jawa Barat lebih sedikit luas dengan adanya tugas kehumasan, dibandingkan dengan Sekretaris BKD Provinsi Banten. Sedangkan perbedaan

yang sangat berbeda pada uraian tugas jabatan jabatan antara Sekretaris BKD Provinsi Jawa Barat dengan Sekretaris BKD Provinsi Banten. Dilihat dari uraian jabatannya, juga menunjukkan perbedaan antara uraian jabatan untuk Sekretaris BKD Provinsi Jawa Barat dengan Sekretaris BKD Provinsi Banten. Sedangkan pada kegiatan jabatan dilihat dari sisi jumlahnya Sekretaris BKD Provinsi Jawa Barat lebih banyak bila dibandingkan dengan kegiatan jabatan Sekretaris BKD Provinsi. Dari data tersebut dapat dimaknai bahwa tugas jabatan, uraian tugas jabatan, dan kegiatan jabatan pada jabatan yang sama untuk Sekretaris BKD Provinsi menunjukkan perbedaan.

PENUTUP

Faktor yang mempengaruhi dan menjadi pertimbangan teknis dalam menyusun *job performane stadard* untuk Jabatan Administrator adalah adanya tugas jabatan, uraian tugas jabatan, dan kegiatan jabatan. Disamping itu perlu adanya SKP Pejabat Administrator untuk menentukan antara perencanaan kegiatan tugas jabatan dengan target yang dicapai Pejabat Administrator. Sasaran Kerja Jabatan Administrator menentukan penyusunan standar kinerja jabatan yang merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pejabat Administrator dalam setiap tahun. Dengan adanya target atau sasaran kinerja Jabatan Administrator, jumlah beban kerja yang akan dicapai dalam melaksanakan tugas jabatan akan terlihat secara jelas. Rencana kerja tahunan Pejabat Administrator diperlukan untuk menentukan standar kinerja Jabatan Administrator, karena rencana kinerja tahunan akan memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah. Sedangkan dalam menentukan standar kinerja jabatan paling sedikit ada aspek kuantitas, kualitas, dan waktu, yang dapat dilihat atau dihitung sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Berdasarkan pada aspek tersebut maka seharusnya setiap instansi wajib menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafarudin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*, Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Bernardin, H.J. and Russel, J.E.A. 1998. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiential Approach*, Singapore: Mc Graw-Hill.
- Cascio, W. F. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition*, New York: McGraw-Hill.
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegoro, Anwar Prabu. 2000. *Penilaian Prestasi Kerja*, Jakarta: PT Refika Aditama
- Republik Indonesia, Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014: Tentang Aparatur Sipil Negara _____, Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011: Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil _____, Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013: Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Sirait, Justine. T. 2006. *Memahami Aspek Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT Grasindo
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Sulita
- Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning
- Wungu, Jiwo dan Brotoharsojo, Hartanto. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Woworuntu, Bob. 2007. *Tanggapan terhadap draft panduan penyusunan kinerja individu PNS*, Jakarta: Pusat Kajian Administrasi FISIP Universitas Indonesia
- http://stalianbandung.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=298:kinerja-dan-penilaian-kinerja&catid=12:artikel&Itemid=85