

**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS ROWOSARI,
KECAMATAN TEMBALANG, SEMARANG**

Oleh: Yekti Aisyah, Dyah Hariani

**Jurusan Administasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024)7465405
Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email :fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Salah satu upaya meningkatkan produktivitas Pegawai Negeri Sipil adalah melalui penilaian kinerja pegawai, penilaian dengan DP3 dianggap sudah tidak efektif karena sifatnya yang rahasia, penilaian bersifat subjektif, serta tidak adanya umpan balik terhadap hasil penilaian. Perbaikan sistem penilaian kinerja pegawai menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai dengan penilaian Perilaku Kerja yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Salah satu Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) yang telah menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja adalah Puskesmas Rowosari, Kecamatan Tembalang, Semarang.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *Input* (5w+1H) dari penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh puskesmas telah mengacu pada teori-teori manajemen. Ditinjau dari proses yang dilakukan baik pelatihan maupun penjelasan singkat (*briefing*) terkait sistem penilaian kinerja pegawai, belum berjalan secara maksimal. Ditinjau dari *Output* penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh Puskesmas Rowosari diakui oleh pegawai mampu meningkatkan disiplin kerja serta motivasi kerja mereka

Kata kunci: Penilaian Kinerja Pegawai, Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas), Puskesmas Rowosari Tembalang

A. Pendahuluan

Perkembangan yang terjadi di Indonesia selama beberapa tahun terakhir ini menuntut terbentuknya pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Pemerintah saat ini tidak hanya dituntut untuk dapat memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat, melainkan juga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien.

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) sebagai salah satu jenis fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peranan penting dalam sistem kesehatan nasional, khususnya subsistem upaya kesehatan. Puskesmas merupakan Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan Kabupaten atau Kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya. Pada saat ini Puskesmas telah didirikan hampir di seluruh pelosok tanah air. Untuk menjangkau wilayah kerjanya puskesmas diperkuat dengan puskesmas pembantu, puskesmas keliling dan untuk daerah yang jauh dari sarana pelayanan rujukan, puskesmas dilengkapi dengan fasilitas rawat inap (Depkes RI, 2009).

Sekalipun Puskesmas telah sukses menjadi media upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, namun masih saja terdapat keluhan akan kinerja pegawai puskesmas.

Berbicara tentang aparatur pemerintah yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) seakan tak ada habisnya. Mulai dari bagaimana melakukan rasionalisasi

mengingat jumlahnya yang sudah terlampau banyak, meningkatkan gaji untuk mencegah praktik korupsi maupun meningkatkan produktivitas yang selama ini boleh dikata masih rendah, sampai dengan rencana penghapusan pensiun. Salah satu upaya meningkatkan produktivitas PNS adalah melalui penilaian kinerja berdasarkan kompetensi.

Pengukuran kinerja bertujuan agar organisasi dapat menukur tingkat kinerja karyawannya sehingga organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, bersih, dan berdaya saing sehingga tercipta pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dikenal dengan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam PP 10 Tahun 1979. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Dengan banyaknya ditemukan kelemahan pada pelaksanaan DP3 PNS maka diperlukan beberapa perbaikan dan penyempurnaan. Penyempurnaan DP3 PNS secara umum diarahkan sesuai dengan perkembangan tuntutan kualitas dalam pembinaan kualitas

Suber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja merupakan alat kendali agar setiap kegiatan pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) oleh setiap PNS selaras dengan tujuan yang telah diterapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) organisasi. Penilaian prestasi kerja PNS secara sistematis menggabungkan antara unsur penilaian Sasaran Kerja Pegawai dengan unsur penilaian Perilaku Kerja.

SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai. Setiap kegiatan tugas jabatan yg akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugas yg telah ditetapkan dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK). Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan pelaksanaannya diatur dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 1 Tahun 2013.

Proses penilaian kinerja Puskesmas Rowosari sudah menggunakan metode penilaian berdasarkan SKP dan Perilaku Kerja. Pengisian realisasi target SKP perbulan, mulai bulan Juni 2015 sudah dilakukan oleh masing-masing pegawai secara online.

Penerapan sistem online pada penginputan realisasi capaian SKP di Puskesmas Rowosari yang tujuannya memudahkan pegawai untuk mengukur pencapaian kerjanya tiap bulan,

ternyata mengalami hambatan dalam realisasinya. Hambatan tersebut antara lain karena sulitnya sinyal internet di daerah Rowosari dan belum masuknya jaringan telepon di daerah tersebut, serta belum mampunya SDM untuk mengakses sistem online tersebut terutama yang sudah berusia lanjut.

Proses penilaian kinerja yang mengacu pada akumulasi pencapaian SKP dan Perilaku Kerja penerapannya di Puskesmas Rowosari masih mengalami kendala, , padahal sistem teknologi tersebut memegang peran penting dalam proses penilaian kinerja pegawai. Bertolak dari masalah tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Rowosari Kecamatan Tembalang.”

B. Tujuan

- a. Mengetahui proses pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Rowosari Kecamatan Tembalang Kota Semarang.
- b. Mengetahui faktor-faktor yang menghambat penilaian kinerja pegawai Puskesmas Puskesmas Rowosari Kecamatan Tembalang Kota Semarang.

C. Kajian Teori

1. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna

mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian kinerja menurut Simamora dalam Sinambela (2012: 47) adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik kinerja (performance feedback) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 217) penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai, hasil penilaian harus disampaikan direksi, atasannya dan kepada karyawan bersangkutan lalu dimasukkan dalam file dokumen kepegawaian karyawan bersangkutan. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian formal yang dilakukan untuk mengevaluasi, mengawasi pegawai agar bekerja sesuai dengan tugas-tugasnya, serta mengetahui tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas

berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi (2001:187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*, yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- a. Prestasi riil yang dicapai individu
- b. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Gomes (2003:135-136) mengemukakan tujuan penilaian kinerja secara umum dibedakan atas dua macam, yaitu pertama untuk mereward performansi sebelumnya. Kedua, memotivasi perbaikan performansi pada waktu yang akan datang

3. Persyaratan Penilaian Kinerja

Veithzal Rivai, Basri dalam Sinambela (2012: 64), perlu diperhatikan mulai dari *input*, proses, dan *output*. *Input* atau masukan, harus disepakati faktor-faktor apa yang akan dinilai sehingga tidak terjadi pembiasan dan dapat mencapai sasaran sesuai yang telah ditetapkan. Input dari penilaian kinerja adalah ruang lingkupnya, yakni *what, where, why, who, dan how (5W+1H)*.

Proses, sebelum penilaian kinerja dilaksanakan sebaiknya dilakukan konsultasi dengan kelompok pegawai untuk memastikan bahwa semua aspek dan sistem penilaian yang dilakukan dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses terdiri dari penjelasan singkat (*briefing*) dan pelatihan.

Output, atau luaran penilaian kinerja yang dilakukan akhirnya akan menunjukkan hasil penilaian seperti manfaat, dampak, resiko dari rekomendasi yang dilakukan. Selain itu juga perlu diketahui apakah penilaian yang dilakukan dapat berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, yang pada akhirnya akan merefleksikan peningkatan kinerja pegawai.

4. Metode Penilaian Kinerja

Malayu Hasibuan (2003:97-100) mengelompokkan metode penilaian kinerja menjadi dua yaitu:

1. Metode Tradisional : *rating scale, employee comparison, check list, freeform essay, critical insident.*
2. Metode Modern : *assessment center, management by objective (MBO), human asset accounting.*

Menurut Gomes (2003: 137) dilihat dari titik acuan penilaiannya, terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu penilaian kinerja berdasarkan hasil, penilaian kinerja berdasarkan perilaku, dan penilaian kinerja berdasarkan pertimbangan tertentu.

5. Hambatan Penilaian Kinerja

Menurut Randal S.Schuler, Susan E. Jacson dalam Sinambela (2012: 100-104), kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja yang paling banyak terlihat antara lain :

1) *Hallo effect*

Pada saat seorang penilai membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja pegawai mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi, maka terjadilah efek hallo. Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja pegawai.

- 2) Kelunakan (*Liniency*)
Penilai yang tidak berpengalaman cenderung menggunakan cara yang mudah untuk menilai pegawai yakni memberika nilai evaluasi yang tinggi. Semua pegawai dinilai tinggi untuk menghindari adanya protes. Hal tersebut dikehendaki karena hasilnya para pegawai terlihat kompeten dengan nilai yang tinggi.
- 3) Keketatan (*Stricness*)
Terkadang penilai secara konsisten menilai pegawai dengan nilai yang rendah karena merasa bahwa tak satu pun pegawai yang dapat mencapai target seperti yang diharapkannya.
- 4) Kecenderungan Menengah
Penilai cenderung memberikan penilaian rata-rata kepada para pegawai meskipun kinerjanya bervariasi. Inilah strategi “bermain aman”. Penilai mungkin menjumpai sulit untuk memberikan nilai terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- 5) Keutamaan dan Kebaruan Kejadian
penilai mungkin menggunakan informasi awal untuk menggolongkan pegawai. Selanjutnya informasi yang mendukung penilaian awal dikumpulkan dan informasi yang belum pasti diabaikan.
- 6) Ramalan pemenuhan diri
Kandidat yang dinilai positif cenderung berkinerja lebih baik dimasa mendatang daripada yang awalnya dinilai rendah. Penilaian

semacam ini mempengaruhi hubungan antara atasan dengan bawahan. Pegawai yang berkinerja tinggi menerima lebih banyak umpan balik positif dan lebih yakin dengan kemampuannya daripada yang berkinerja buruk.

Menurut Rivai dan Basri (2005: 118-119), terdapat hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja, yakni:

- 1) Hambatan Hukum.
Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Setiap terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada aspek hukum dapat berakibat negatif bagi organisasi, sehingga kemungkinan besar karyawan melakukan penuntutan perkara terkait dengan hasil penilaian kinerja.
- 2) Hambatan Norma Sosial.
Pertanyaan fundamental yang sering kali muncul adalah siapa yang berkinerja paling bagus dalam organisasi? siapa yang harus dipertahankan jika kita harus mengurangi karyawan? dan siapa yang harus diberi tugas khusus? untuk jenis keputusan ini memerlukan metode penilaian kinerja yang mengacu pada norma yang tepat.

3) Hambatan Politis.

Suatu sistem penilaian kinerja mempunyai kekuasaan yang sah untuk mempengaruhi pemegang jabatan. Karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi menilai karyawan yang jabatannya lebih rendah. Selain itu, penilaian mengarah pada konsekuensi formal seperti adanya penghargaan berbentuk uang, promosi dan pemecatan serta adanya konsekuensi informal berbentuk kritik dan hak-hak istimewa tertentu.

4) Hambatan Pribadi.

Dalam praktik banyak ditemukan keluhan yang telah dikemukakan, baik dari kalangan pimpinan maupun karyawan mengenai kinerja seperti berikut:

- a. Penilaian kinerja dilakukan oleh berbagai atasan dengan berbagai standar yang berbeda.
- b. Keengganan menilai yang sebenarnya, terutama apabila yang dinilai adalah penilaian negatif.
- c. Penilaian sering diarahkan pada ciri-ciri kepribadian atau karakter seseorang bukan pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kurangnya komunikasi sehingga menimbulkan ketegangan karena karyawan

dan atasan kurang setuju dengan dengan standar penilaian yang digunakan.

- e. penilaian jatuh pada rata-rata atau sedang meskipun kenyataannya kurang memuaskan.
- f. Feed back tentang seseorang sering tidak mendorong seseorang/karyawan berprestasi lebih baik, tetapi cenderung membuat sakit hati dan akibatnya berprestasi lebih buruk.
- g. Bila dalam penilaian digunakan wawancara, atasan cenderung sebagai hakim, harusnya lebih sebagai konsultan dan pelatih

D. Pembahasan

1. Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Rowosari

Penilaian kinerja pegawai puskesmas Rowosari Kota Semarang mengacu pada RPJPN bidang kesehatan 2000-2025. Berpedoman pada Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.857 Tahun 2009 yang selanjutnya dikembangkan oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang dan dilaksanakan oleh Puskesmas Rowosari Kota Semarang.

Penilaian kinerja berdasarkan SKP dan Perilaku Kerja baru dilaksanakan

pada bulan Juli 2015, untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Rowosari perlu dicermati dari input, proses, dan output-nya.

a. **Input** : Aspek-aspek penilaian kinerja yang disepakati dan ditetapkan bersama untuk dinilai. Untuk mencermati input sehingga tercipta persepsi yang sama maka perlu diperhatikan ruang lingkup penilaian kinerja seperti

- *What* : Aspek dalam penilaian kinerja pegawai Puskesmas Rowosari meliputi dua aspek yakni aspek Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan aspek Perilaku Pegawai. Penilaian atas SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian Perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.
- *Why* : Menurut Syafarudin Alwi (2001: 187) secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai sesuatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Tujuan Puskesmas Rowosari melaksanakan Penilaian Kinerja adalah :

1) *development* : mengetahui capaian kerja pegawai,

orientasi pelayanan, pertimbangan perbaikan.

2) *evaluation*: sarana pengambilan keputusan kepegawaian seperti tambahan insentif, pelatihan, serta hukuman berupa pemotongan insentif bagi pegawai yg kurang mencapai target 65%

- *When* : Waktu pelaksanaan penilaian menurut Malayu (2003:88-89) dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu secara formal dan informal. Penilaian Kinerja Pegawai di Puskesmas Rowosari dilakukan secara Formal 1 bulan sekali & akumulasi penilaian pada akhir tahun atau 1 tahun sekali (SKP). Non formal pengamatan sikap pegawai setiap hari.
- *Who* : Bagi pegawai fungsional yang menilai adalah Kepala Puskesmas Rowosari, sedangkan staff Tata Usaha yang menilai adalah Kepala Sub-bagian Tata Usaha.
- *Where* : Secara umum penilaian kinerja pegawai dilakukan di tempat kerja, meskipun demikian penilaian kinerja dapat juga dilaksanakan di luar tempat kerja yang dapat ditentukan bersama antara yang dinilai dan penilai. Pelaksanaan penilaian

kinerja pegawai di Puskesmas Rowosari dilakukan di tempat kerja dan pada saat jam kerja (*on the job evaluation*).

- *How* : Pada umumnya menurut Malayu (2003: 97-100) metode penilaian kinerja dibedakan menjadi dua yakni, metode modern dan metode tradisional. Penilaian Kinerja Pegawai yang dilaksanakan oleh Puskesmas Rowosari menggunakan metode modern yaitu *Management by Objective* (MBO) dengan sasaran berbeda tiap pegawai sesuai dengan jabatan dan fungsi masing-masing, penentuan target kerja disusun oleh pihak Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Menurut Gomes (2003: 137) dilihat dari titik acuan penilaiannya, terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu: penilaian kinerja berdasarkan hasil, penilaian kinerja berdasarkan perilaku, serta penilaian kinerja berdasarkan judgment (pertimbangan-pertimbangan tertentu). Berdasarkan titik acuan Puskesmas Rowosari menggunakan penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja melalui SKP dan berdasarkan perilaku kerja melalui Perilaku Kerja. Bobot dari penilaian SKP adalah 60% dan bobot Perilaku Kerja

sebesar 40%. Prosedur penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Rowosari adalah pertama-tama seluruh pegawai diberikan target kerja sesuai dengan job desk masing-masing, target tersebut diberikan oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang atau yang lebih dikenal dengan SKP. Waktu pemenuhan target adalah akhir tahun, namun Puskesmas Rowosari mempersempit target menjadi target harian dan target bulanan. Target harian dan bulanan masing-masing disusun oleh pegawai yang bersangkutan.

Realisasi target harian dilengkapi dengan laporan kegiatan yang ditandatangani langsung oleh atasan pegawai, selanjutnya diinput oleh pegawai ke dalam e-kinerja, namun karena kendala sinyal internet yang belum masuk ke Puskesmas Rowosari maka realisasi target harian dicatat di Buku Harian Pegawai.

b. **Proses**

Persyaratan penting bagi pelaksanaan penilaian kinerja yang berhasil apabila seluruh pegawai terlibat dengan aktif. Penilai dan yang dinilai perlu diberikan penjelasan lengkap tentang penilaian yang akan dilaksanakan. Proses dilihat dari penjelasan

singkat (*briefing*) serta pelatihan terkait dengan sistem penilaian kinerja pegawai.

Puskesmas Rowosari telah melakukan penjelasan singkat terkait dengan penilaian kinerja pegawai, namun penjelasan tersebut sifatnya tidak personal sehingga informasi tentang penilaian kinerja tidak diketahui dengan baik oleh pegawai. .

Pelatihan menurut Sinambela (2012: 210), suatu proses pengembangan keterampilan tertentu misalnya mengoperasikan program tertentu dalam komputer. Pelatihan terkait penilaian kinerja pegawai sudah dilaksanakan namun yang diberi pelatihan hanyalah pejabat penilai saja

Pada sistem penilaian kinerja pegawai Puskesmas Rowosari seharusnya menginput sasaran kerja hariannya pada sistem e-kinerja, namun pelatihan terkait dengan penginputan tersebut belum dilaksanakan, sehingga sebagian besar pegawai beranggapan bahwa proses tersebut adalah kewajiban atau urusan Kasubag Tata Usaha (KTU), padahal seharusnya para pegawai itulah yang harus menginput secara pribadi ke dalam sistem e-kinerja (e-kin), terlepas dari keterbatasan sarana internet, pegawai tetap harus diberikan pelatihan terkait hal tersebut sehingga mereka dapat mengakses

e-kinerja di luar Puskesmas Rowosari.

Dengan demikian dilihat dari proses pada persyaratan penilaian kinerja di Puskesmas Rowosari belum terpenuhi dengan baik. Sebab pada umumnya pegawai belum mengetahui secara jelas tentang penilaian kinerja di Puskesmas Rowosari yang baru diberlakukan

c. *Output*

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan atau organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja pegawai. Apabila penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar, para karyawan, pimpinan, dan organisasi akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga merupakan mekanisme yang baik untuk mengendalikan pegawai.

Hubungan antara penilaian kinerja dengan motivasi diutarakan oleh Samsudin (2007: 165), tujuan penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staff untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka. Sejalan dengan hal tersebut, Rivai dan Basri (2005: 312)

mengungkapkan bahwa salah satu tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi kerja.

Sistem baru penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Rowosari yang berbasis kompetensi dengan manajemen kompensasi dimana prinsipnya adalah kinerja yang tinggi harus diberi penghargaan (reward) yang layak sedangkan kinerja yang buruk diberikan hukuman (punishment) yang adil dan manusiawi, diakui para pegawai memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

Para pegawai Puskesmas Rowosari mengaku bahwa dengan adanya sistem potong gaji ini mereka menjadi enggan untuk datang terlambat, selain itu dengan adanya sistem target maka mereka terpacu untuk memenuhi sasaran tersebut agar mendapatkan tunjangan tambahan atau insentif.

2. Hambatan Penilaian Kinerja Pegawai di Puskesmas Rowosari

Hambatan atau kendala yang terjadi di Puskesmas Rowosari salah satunya adalah keterbatasan sarana penunjang internet di Puskesmas Rowosari yang menyebabkan ketidak efisienan sebab form penilaian kinerja pegawai dikirim langsung oleh Kasubag Tata Usaha Puskesmas Rowosari secara manual, hal tersebut menyebabkan

penundaan pekerjaan, pembagian insentif, pelatihan serta promosi.

Hambatan lain yang turut menjadi kendala dalam penilaian kinerja pegawai di Puskemas Rowosari adalah hambatan hukum dimana pekerjaan pegawai sudah ditentukan apa-apa saja tugas mereka dari Dinas Kesehatan Kota Semarang, sedangkan jumlah tenaga di Puskesmas relatif sedikit sehingga beberapa pekerjaan menjadi tidak tercover dengan baik. Mau tidak mau tugas-tugas petugas terampil turut dilakukan oleh petugas ahli, namun tugas tersebut tidak dimasukkan kedalam pengukuran kinerja pegawai yang melaksanakannya sehingga tidak ada tambahan insentif bagi mereka berkaitan dengan tugas tambahan mereka kerjakan tersebut.

Dalam penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Rowosari tidak terlepas dari bias penilaian kinerja dimana terdapat satu aspek yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja pegawai secara keseluruhan, terutama pada penilaian Perilaku Kerja yang diakui oleh Kepala Puskesmas bersifat subjektif.

Opini pribadi penilai dari penampilan atau kesan pertamanya mempengaruhi objektivitas penilaian. Beberapa individu memiliki kecenderungan memberikan nilai yang sama pada semua dimensi yang tengah dinilai.

Dalam hal ini pihak penilai di Puskesmas Rowosari hanya melihat perilaku pegawai dari tingkat absensinya saja, asal absensi dan kerapiahannya baik maka yang lain akan mengikuti baik.

Selain itu beberapa pegawai belum mengetahui proses penilaian kinerja yang diselenggarakan oleh Puskesmas Rowosari, hal ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi terkait proses penilaian kinerja.

E. Penutup

1. Kesimpulan

a. *Input* penilaian kinerja pegawai Puskesmas Rowosari yang terdiri dari ruang lingkup penilaian kinerja (5w+1h) telah mengacu pada teori manajemen.

- *What* : kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kedisiplinan, kerjasama, orientasi terhadap pelayanan, loyalitas, komitmen, dan integritas
- *Why* : mengetahui capaian kerja pegawai, orientasi pelayanan, sarana untuk pertimbangan perbaikan, sarana pengambilan keputusan.
- *Where* : di dalam Puskesmas Rowosari pada saat jam kerja.
- *When* : secara periodik dan terus-menerus

- *Who* : Kepala Puskesmas Rowosari untuk pegawai fungsional, Kasubag Tata Usaha Puskesmas Rowosari untuk staff Tata Usaha

- *How* : Modern menggunakan Management by Objective (MBO), titik acuan penilaian pada hasil dan perilaku kerja dengan sistem kompensasi.

b. Proses masih belum terlalu baik, penjelasan singkat yang lebih baik dilakukan secara personal hanya dilakukan secara serentak melalui seminar pegawai. Pun dengan pelatihan, pelatihan untuk pegawai terkait dengan sistem penilaian kinerja pegawai belum dilakukan. Pelatihan hanya diperuntukan bagi pegawai penilai seperti Kepala Puskesmas dan Kasubag Tata Usaha..

c. *Output* sistem penilaian kinerja pegawai yang berorientasi pada kompensasi dan capaian kerja cukup berhasil membuat pegawai lebih disiplin dan termotivasi untuk berkinerja.

d. Hambatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja di Puskesmas Rowosari adalah hambatan sarana prasarana, hambatan hukum, *hallo effect*, dan kurangnya komunikasi.

2. Saran

a. Untuk mengatasi hambatan yang berasal dari sarana prasarana internet, para pegawai menginput

masing-masing realisasi target kerja mereka di e-kinerja di luar Puskesmas.

- b. Peraturan tentang tambahan insentif pegawai perlu ditambahkan perhitungan tugas tambahan. Hal ini untuk memberikan rasa adil bagi pegawai yang melaksanakan tugas tambahan diluar job desk-nya.
- c. Melakukan Pemeriksaan Ulang Hasil Penilaian. Dalam mengatasi hambatan yang terjadi pada pelaksanaan penilaian kinerja adalah dengan melakukan pemeriksaan ulang atau evaluasi ulang (cross check) berdasarkan hasil penilaian dan berbagai catatan dengan kinerja pegawai.
- d. Menciptakan Komunikasi yang Lebih Baik Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai memerlukan komunikasi yang efektif, baik komunikasi secara langsung yaitu dengan mengadakan pertemuan antara penilai dengan pegawai yang dinilai guna membahas kapan pelaksanaan penilaian dan aspek apa saja yang akan dinilai.

Daftar Pustaka

Alwi, Syafaruddin. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi

Keunggulan Kompetitif, Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Damin, Sudarwan.(2002). Menjadi Peneliti Kualitatif. Bandung : CV Pustaka Setia.

Gomes, Faustino Cardoso. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Andi

Gulo, W. (2002). Metodologi Penelitian. Jakarta: Grasindo.

Handoko, T. Hani. (2011). Manajemen. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.

Handoko, T. Hani. (2011). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.

Ibrahim, Amin. (2009) Pokok-Pokok Administrasi Publik. Bandung : PT Refika Aditama.

Malayu, Hasibuan. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara Anwar Prabu. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Refika Aditama.

- Moeheriono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Depok: Rajawali Pers.
- Moleong, Lexy J. (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Rivai, Veithzal. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Depok : Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). Performance Appraisal. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Pasolong, Harbani. (2007). Teori Administrasi Publik. Bandung : Alfabeta Bandung.
- Pohan, Imbalo. (2007). Jaminan Mutu Layanan Kesehatan : Dasar-Dasar Pengertian dan Penerapan. Jakarta: EGC
- Prawirosentono, Suyadi. (2008). Manajemen Sumberdaya Manusia. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta : BPF.
- Samsudin, Sadili. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. (2010). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Syafeiie, Inu Kencana. (2006). Ilmu Administrasi Publik. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sudarmanto. (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung Alfabeta.
- Sutrisno (2009). Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Universitas Airlangga.
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Depok : Rajawali Pers
- Winardi, J (2007). Manajemen Prilaku Organisasi. Jakarta : Kencana
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.