

ANALISIS PENDUKUNG KEPUTUSAN PENILAIAN PRESTASI KERJA BERDASARKAN SASARAN KERJA DAN PERILAKU KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

Maulita Lutfiani, Mohamad Syamsul Maarif dan Trioso Purnawarman

Institut Pertanian Bogor

lutfianie_m@yahoo.com, syamsul4958@gmail.com, trioso18@yahoo.com

Abstract. This study aimed to 1) Analyze the implementation of employee performance target (SKP) on the assessment of the performance appraisal of educational personnel in the the Faculty of Veterinary Medicine, Bogor Agricultural University (FKH-IPB). 2) Analyze the application of work behavior to the assessment of the performance appraisal of educational personnel in FKH-IPB. 3) Formulate strategic recommendations to be made by the FKH-IPB to improve assessment of performance appraisal and work productivity of educational personnel. The scope of this research is the assessment of the performance appraisal of education personnel, particularly regarding the application of the SKP and work behavior element as an civil servant (ASN) performance appraisal system. This study used the Analytical Hierarchy Process (AHP) method by distributing questionnaires and interviews to 12 experts. The results showed that 1) Creativity and innovation need to be added in the assessment of SKP in FKH-IPB to increase the productivity of education staff the weight of SKP becomes 65.4%. 2) Improved assessment of work behavior is very good by conducting guidance and supervision of education personnel periodically through the commitment and discipline of education staff. 3) The most influential performance improvement strategy is through education.

Keywords: AHP, human resources management, performance appraisal, SKP, work behavior

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk 1) Menganalisis penerapan sasaran kerja pegawai (SKP) terhadap penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Hewan Institut Pertanian Bogor (FKH-IPB). 2) Menganalisis penerapan perilaku kerja terhadap penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan di FKH-IPB. 3) Merumuskan rekomendasi strategi yang akan dilakukan FKH-IPB untuk meningkatkan penilaian prestasi kerja dan produktivitas kerja tenaga kependidikan. Ruang lingkup penelitian ini adalah penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan yang bekerja di FKH-IPB, khususnya mengenai penerapan unsur SKP dan perilaku kerja sebagai sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan penyebaran kuesioner dan wawancara kepada 12 pakar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kreativitas dan inovasi perlu ditambahkan dalam penilaian SKP di FKH-IPB untuk meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan sehingga bobot SKP menjadi 65,4%. 2) Peningkatan penilaian perilaku kerja menjadi sangat baik dengan melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap tenaga kependidikan secara berkala melalui komitmen dan disiplin tenaga kependidikan. 3) Strategi peningkatan prestasi kerja yang paling berpengaruh adalah melalui pendidikan.

Kata kunci: AHP, manajemen sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja, SKP, perilaku kerja

PENDAHULUAN

Tercapainya tujuan serta visi dan misi sebuah institusi yang bergerak dibidang pendidikan tinggi seperti perguruan tinggi tidak terlepas dari peran tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia yang turut serta menjamin keberlangsungan kegiatan operasional institusi. Tentunya hal tersebut tidak terlepas dari peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai penentu segala aktivitas, kebijakan yang tujuannya untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional melalui perencanaan, pengembangan dan pemeliharaan (Hariandja, 2009) dan dengan tujuan akhir untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang baik dari seorang pegawai (Dessler, 2000). Memiliki tenaga kependidikan yang berkinerja baik tentunya perlu dilakukan proses atau pemahaman tentang bagaimana caranya suatu tujuan harus dicapai serta bagaimana cara mengatur sumber daya manusia dengan cara yang tepat sehingga dapat menciptakan tercapainya tujuan (Maarif dan Kartika, 2013). Oleh karena itu diperlukannya sistem penilaian prestasi kerja terhadap masing-masing pegawai.

Pentingnya sistem penilaian prestasi kerja untuk mengetahui bagaimana kinerja dari masing-masing pegawai. Setiap organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara dan dapat berbeda-beda (Simamora, 2004). Pengukuran prestasi kerja dalam pengendalian MSDM, merupakan sesuatu yang wajib dilakukan dalam upaya mengevaluasi kegiatan yang dilakukan di Fakultas Kedokteran Hewan Institut Pertanian Bogor (FKH-IPB). Institut Pertanian Bogor sebagai suatu institusi pemerintah yang didalamnya mengelola Penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada umumnya mencakup dua unsur penilaian yaitu unsur penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) dan unsur perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan berdasarkan SKP dan perilaku dalam pelaksanaannya belum mampu memberikan hasil yang objektif dan belum sesuai dengan harapan pimpinan. Pengisian SKP bagi tendik hanya terlihat sebagai pemenuhan kewajiban semata untuk mengisi formulir SKP. Hal tersebut mengakibatkan tidak terpacunya tendik untuk meningkatkan kinerja serta tidak memotivasi dalam mengimplementasi kedalam sistem penilaian prestasi kerja pegawai, sehingga perlu adanya upaya untuk melakukan evaluasi dan mengubah sistem penilaian prestasi kerja pegawai serta perlu dilakukan analisis mengenai bagaimana SKP dan perilaku kerja diterapkan di FKH-IPB. Dengan demikian penilaian prestasi kerja yang tepat, maka diharapkan produktivitas pegawai dapat dinilai dan dihargai sesuai usahanya sehingga akan berdampak pada upaya FKH-IPB dalam meningkatkan produktivitas pegawai di masa yang akan datang.

Januari (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, sehingga dengan pelaksanaan penilaian kinerja yang baik maka prestasi kerja pegawai akan tinggi pula. Berdasarkan studi kasus di Balai Pelestarian Nilai Budaya (BPNB) Jawa Barat didapatkan bahwa penerapan SKP dalam sistem penilaian kinerja bersifat obyektif dan dapat menguntungkan pegawai (Hartanto, 2016). Pembuatan SKP oleh PNS tahun 2015 sebanyak 70 persen tepat waktu, dan 30 persen belum tepat waktu karena masih kurangnya pengetahuan pentingnya pembuatan SKP untuk jalannya kerja PNS itu sendiri (Nuary, 2016). Hasil penelitian terdahulu mengenai pengukuran SKP pada kantor regional II Badan Kepegawaian Negara (BKN) Regional Surabaya, dapat menarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan kinerja kantor tersebut sudah berjalan efektif apabila dilihat dari berbagai uji yang dilakukan. Nilai dari setiap indikator efektivitas penilaian prestasi kerja dianggap telah di atas rata-rata dari SKP itu sendiri. Nilai prosentase efektivitas penilaian prestasi kerja di kantor tersebut sebesar 80.52 persen, hal tersebut dianggap masuk ke kelas interval dengan kategori efektif (Irbiana dan Niswah, 2016).

Penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa penelitian-penelitian tersebut secara garis besar hanya mencakup kepada keefektivan SKP dalam menilai prestasi kerja pegawai di sebuah institusi. Penilaian prestasi kerja berdasarkan parameter SKP yang ada belum

efektif, oleh karena itu dalam penelitian ini akan menambahkan parameter SKP yaitu kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas dan bertanggungjawab serta membuat rekomendasi strategi yang dapat memberikan masukan untuk penilaian prestasi kerja menjadi lebih sesuai dengan prestasi yang dicapai serta upaya peningkatan produktivitas oleh setiap pegawai.

Tujuan penelitian ini 1) Menganalisis penerapan sasaran kerja pegawai terhadap penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan di FKH-IPB. 2) Menganalisis penerapan perilaku kerja terhadap penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan di FKH-IPB. 3) Merumuskan rekomendasi strategi yang akan dilakukan FKH-IPB untuk meningkatkan penilaian prestasi kerja dan produktivitas kerja tenaga kependidikan.

KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia. Hasibuan (2002) menyatakan manajemen merupakan adalah ilmu dan cara untuk mengatur penggunaan SDM dan sumber daya lainnya secara baik dan tepat guna untuk mencapai maksud suatu organisasi. Sunarni dan Setyadin (2016), menambahkan bahwa salah satu bagian dari manajemen keorganisasian adalah MSDM dengan fokus pada SDM yang bekerja mengelola manusia secara tepat sehingga dapat menghasilkan tenaga kerja yang merasa senang dan bangga atas pekerjaan yang dilakukannya. Penanganan SDM tidak terlepas dari usaha untuk meningkatkan daya produksi kerja dan efisiensi dalam pencapaian tujuan melalui aktivitas MSDM yang terdiri atas usaha peningkatan daya produksi, pendayagunaan SDM seperti penyediaan, peningkatan, insentif, motivasi, distribusi pegawai dan pemberhentian (Diana, 2006). Bagi perusahaan, SDM berperan penting dalam mengembangkan dan mempertahankan karyawan berprestasi yang memiliki kesempatan untuk memenuhi tujuan suatu organisasi dengan membantu membangun organisasi yang sukses, menguntungkan, dan berkinerja tinggi (Humphrey *et al.*, 2007).

Penelitian yang mencari hubungan antara kinerja organisasi dan SDM telah dilakukan oleh Paauwe (2008) serta Katou dan Budhwar (2009). Kedua peneliti tersebut meneliti dampak aktivitas SDM, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, akan dapat meningkatkan kualitas SDM serta memengaruhi kinerja organisasi. Diyanti (2016) menyebutkan MSDM dalam praktiknya yaitu meliputi aktivitas menganalisis dan merancang pekerjaan, menganalisis kebutuhan SDM, memilih pegawai, bimbingan terhadap pegawai, memberikan reward dan punishment, melakukan evaluasi kerja dan menciptakan hubungan yang baik antar pegawai. Sejalan dengan Noe *et al.*, (2010) MSDM mengacu kepada praktik, kebijakan serta sistem yang dapat memengaruhi sikap, perilaku dan kinerja pegawai.

Sasaran Kerja Pegawai. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS bahwa sasaran kerja pegawai (SKP) capaian yang harus dilakukan oleh ASN berdasarkan rencana kerja dan target. Rencana kerja yang dimaksud adalah rencana kerja tahunan (RKT) yang merupakan penjabaran dari maksud setiap kegiatan yang dilakukan setiap tahun dan tujuan yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi negeri. Sasaran kerja pegawai bersifat transparan, akuntabel dan objektif. Kontrak SKP dibuat pada awal tahun di bulan Januari serta disepakati dengan menandatangani kontrak kerja secara bersama-sama antara yang dinilai dan penilai. Adapun aspek dari sasaran kerja pegawai yaitu :

- a. Kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dicapai ASN.
- b. Kualitas adalah mutu hasil kerja yang dicapai ASN.
- c. Waktu adalah lamanya proses hasil kerja yang dicapai ASN.
- d. Biaya adalah jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja ASN.

Sasaran kerja pegawai memuat tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat *real* dan dapat diukur. Formulir SKP yang diisi oleh pegawai tersebut harus

mendapatkan persetujuan dan ditetapkan oleh atasan yang menilai untuk menjadi kontrak kerja. Penilaian SKP dilakukan dengan cara menghitung perbandingan tingkat capaian *output real* dengan capaian *output* yang telah ditargetkan sebelumnya. Penentuan prestasi dan penghargaan yang akan diterima ASN ditentukan dari penilaian SKP. Ramadhan (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa SKP dapat memberikan gambaran kompetensi pegawai dengan melihat, memilih dan menetapkan pegawai mana yang akan diikutsertakan dalam menambah kompetensi pegawai tersebut dan akan berpengaruh terhadap rotasi jabatan, rekomendasi kenaikan jabatan serta peningkatan karir. Sasaran kerja pegawai (SKP) pada kenyataannya hanya dipakai sebagai pemenuhan kewajiban pengisian formulir SKP semata oleh karena itu Fitriyah *et al.*, (2017) melakukan uji banding hasil nilai capaian SKP yang dihasilkan secara sistem dan manual sehingga hasil menunjukkan output yang sama sehingga memberikan alternatif keputusan berupa *reward* dan *punishment* yang berdampak pada perbaikan atau evaluasi terhadap kinerja di masa depan. Arini (2016) memperbaiki sistem penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menghasilkan pengaruh yang sangat berarti antara variabel aspek yang dinilai, penilai, metode penilaian, umpan balik terhadap kepuasan kerja pegawai. Nurmianto dan Siswanto (2006) juga menemukan cara lain dalam penelitiannya untuk dilakukannya penilaian kerja yaitu dengan melihat kriteria kondisi kerja serta memberikan bobot yang tepat agar dapat meningkatkan produktivitas pegawai sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk dapat memberikan insentif berdasarkan pada peningkatan kinerja karyawan.

Perilaku Kerja. Perilaku kerja adalah segala perbuatan, sikap atau kegiatan yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Aspek yang dinilai dalam perilaku kerja untuk seorang ASN meliputi :

- a. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja ASN dalam hal pelayanan terhadap masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- b. Integritas adalah kemampuan seorang ASN untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- c. Komitmen adalah kemauan dan kemampuan seorang ASN untuk menyeimbangkan antara sikap dan tindakan dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- d. Disiplin adalah sikap seorang ASN untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- e. Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan seorang ASN untuk bekerja sama dengan rekan kerja baik atasan maupun bawahan di insatansi tempat kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditanggungjawabkan.
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan ASN untuk memotivasi dan memengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya untuk tujuan organisasi.

Adanya hubungan yang positif antara perilaku kerja dengan kinerja pegawai apabila memiliki perilaku kerja yang baik (Nurwati *et al.*, 2012). Maulana (2013) dalam penelitiannya dapat membedakan perilaku kerja setiap pegawai melalui indikator yang digunakan yang berasal dari faktor internal dan eksternal pegawai itu sendiri. Indikator tersebut diantaranya motivasi kerja, keahlian, kualitas kerja, kebiasaan kerja, kepercayaan diri, hubungan sosial dan pengendalian diri sehingga tiap pegawai memiliki kepribadian, keahlian dasar, latar belakang keluarga dan latar belakang pendidikan. Castro *et al.*, (2004) berpendapat bahwa pencapaian hubungan yang baik antar sesama pegawai dapat mengarahkan kepada terjalinannya hubungan yang berkualitas sangat baik yang mengarah kepada kinerja yang baik. Oleh karena itu diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif.

Penilaian Prestasi Kerja. Penilaian adalah mekanisme yang baik untuk mengendalikan seseorang dan dilakukan untuk mengetahui kondisi performa pegawai tersebut. Prestasi kerja merupakan capaian hasil kerja pegawai dalam setiap pekerjaannya yang diberikan sesuai dengan kewajibannya (Mangkuprawira, 2003). Penilaian prestasi merupakan sebuah mekanisme untuk memastikan seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diberikan dan diharapkan atasan (Rao 1996). Penilaian prestasi kerja bertujuan untuk melihat performa yang telah dilakukan oleh setiap pegawai dalam pekerjaannya. Qin-xuan dan Hui (2009) penilaian prestasi kerja merupakan inti dalam sebuah MSDM dengan penilaiannya masih bersifat subjektif, sehingga diperlukannya penilaian secara kontekstual yang memberi perhatian besar penilaian kedalam keterampilan komunikasi dan perilaku masing-masing pegawai sehingga penilaian prestasi kerja dapat diterima.

Menurut Uno dan Lamatenggo (2014) penilaian kinerja diperlukan untuk mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis, memberikan motivasi dan imbalan kepada pegawai, memberikan *feedback* kepada pegawai tentang hasil kerja pegawai tersebut, membina hubungan baik dalam kelompok, melatih dan mengembangkan pegawai serta mematuhi peraturan perundang-undang yang berlaku. Simamora (2004) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu prosedur yang dipakai oleh suatu instansi untuk melakukan pertimbangan setiap kinerja masing-masing pegawai. Kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi yang dalam penilaian prestasi kerja akan dinilai dalam kurun waktu tertentu. Mangkuprawira (2003) menambahkan bahwa penilaian prestasi kinerja merupakan cara yang dilakukan perusahaan dalam melihat hasil kinerja pekerjaan seseorang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan menggunakan ukuran-ukuran yang dapat terukur. Penilaian prestasi kerja dalam hal ini merupakan suatu cara untuk mengukur kontribusi individu terhadap organisasinya.

Definisi-definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses pengukuran hasil kinerja pegawai yang dilakukan oleh atasan yang berwenang dalam periode tertentu untuk mengevaluasi prestasi yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan pekerjaan yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja dengan demikian merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan untuk kemudian dapat dikomunikasikan kepada pegawai tersebut sebagai tindaklanjut atau pertimbangan yang dapat dilakukan untuk mengambil keputusan berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja dengan mengetahui kondisi riil kinerja pegawai tersebut.

Analitycal Hierarchy Process (AHP). Alat yang digunakan untuk pengambilan keputusan sesuai dengan kondisi. Marimin dan Magfiroh (2010) mendefinisikan AHP sebagai metode yang berisikan hirarki dalam struktur multi level, ya ng mana level pertama berisikan fokus/*goal*, kemudian level faktor, aktor, tujuan, dan level terakhir yaitu alternatif strategi serta menjadikan keputusan yang kompleks menjadi keputusan lebih kecil sehingga dapat ditangani lebih mudah. Pengolahan data dengan menggunakan AHP memiliki dua sudut pandang yaitu pengolahan secara horizontal dan pengolahan secara vertikal. Pengolahan horizontal dapat menunjukkan besarnya tingkat pengaruh suatu unsur dengan unsur lainnya terhadap hierarki yang berada tepat di atasnya. Pengolahan vertikal menunjukkan pengaruh masing-masing unsur dalam suatu hierarki terhadap fokus utama (Rahardjo 2017).

METODE

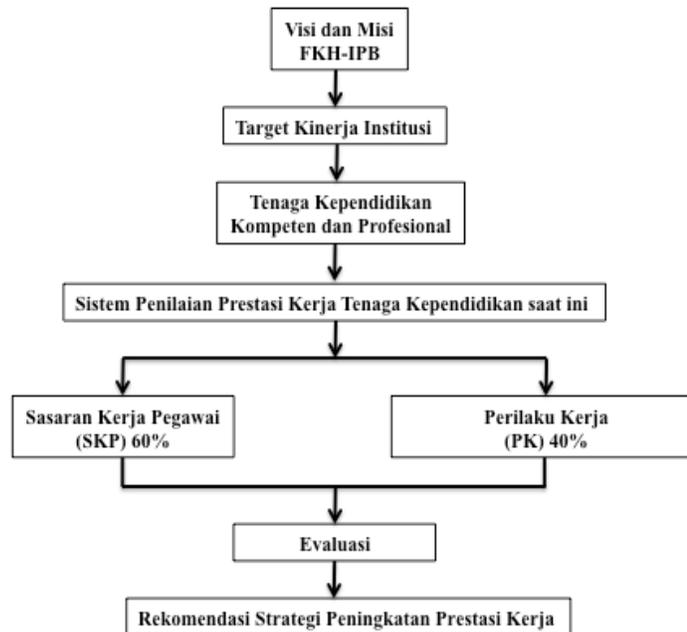
Waktu dan Lokasi Penelitian. Penelitian ini dilakukan di Fakultas Kedokteran Hewan Institut Petanian Bogor (FKH-IPB), Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor pada bulan April-Oktober 2018.

Pendekatan Penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan kuantitatif. Analisis deskriptif membahas secara deskriptif mengenai tanggapan yang diberikan responden (pakar) dalam mengisi kuesioner. Penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode AHP guna memberikan keputusan terhadap peranan SKP dan perilaku kerja terhadap strategi peningkatan prestasi kerja dan peningkatan produktivitas kerja.

Jenis dan Sumber Data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner dan wawancara mengenai penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP dan perilaku kerja. Data sekunder merupakan laporan penilaian prestasi kerja pegawai FKH-IPB tahun 2015, 2016 dan 2017 yang diperoleh dari bagian kepegawaian FKH-IPB. Data sekunder diperoleh dari kajian terhadap studi pustaka seperti literatur atau referensi yang menunjang penelitian. Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer dalam menganalisis penerapan SKP dan perilaku kerja terhadap peningkatan prestasi kerja.

Metode Pengambilan Data. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data sekunder yang ada di FKH-IPB yaitu penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan FKH-IPB tahun 2015, 2016 dan 2017, melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pimpinan FKH-IPB serta penyebaran kuesioner kepada 12 pakar di IPB dan FKH-IPB.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data. 1) Menggunakan Analisis Deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang penelitian yang saat ini sedang dilakukan dengan dukungan data yang relevan untuk dijadikan bahan pembuatan strategi peningkatan prestasi kerja tendik. 2) *Analytical Hierarchy Process* dengan *software expert choice* untuk menentukan strategi peningkatan penilaian prestasi kerja tendik di FKH-IPB dengan pengambilan keputusan berdasarkan pakar sebagai responden dalam pengambilan keputusan pemilihan alternatif. *Analytical Hierarchy Process* merupakan pengukuran dengan cara perbandingan berpasangan dan penilaian pakar sebagai skala prioritas untuk menentukan setiap tingkat kepentingan variable. Metode ini berisikan hirarki dalam struktur multi level, yang mana level pertama berisikan fokus/*goal*, kemudian level faktor, aktor, tujuan, dan level terakhir yaitu alternatif strategi. Metode ini digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja. Alternatif strategi yang optimal ditentukan dengan cara menelaah faktor mana yang berpengaruh begitu juga dengan elemen aktor dan tujuan. Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Penerapan SKP terhadap Penilaian Prestasi Kerja. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi kerja PNS, penilaian terhadap SKP terdiri atas aspek kuantitas, kualitas, waktu, serta biaya dengan bobot penilaian 60 persen. Hasil penilaian rata-rata SKP tenaga kependidikan FKH IPB tahun 2015-2017 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel.1 Rata-Rata Nilai SKP Tenaga Kependidikan FKH-IPB Tahun 2015-2017

Tahun	Rata-rata nilai SKP	Kriteria
2015	91.2	Sangat baik
2016	92.63	Sangat baik
2017	91.96	Sangat baik

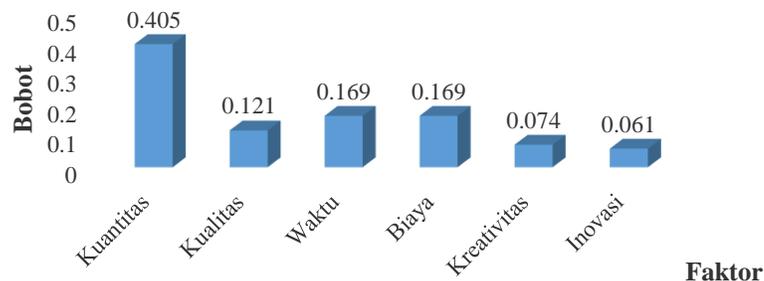
Sumber: Data Sekunder Bagian Kepegawai FKH-IPB

Berdasarkan kriteria nilai menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, hasil rata-rata nilai SKP tenaga kependidikan FKH IPB termasuk dalam kriteria sangat baik. Kriteria sangat baik mengindikasikan bahwa seluruh tenaga kependidikan mencapai target dalam tugasnya, namun output yang dihasilkan oleh tendik FKH-IPB belum memperlihatkan produktivitas kerja yang sesuai harapan atasan yang berdampak pada kemajuan FKH-IPB. Dalam hal ini diduga adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dan tendik mengenai kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut atasan dan kepuasan kerja menurut tendik. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dalam Fanani *et al.*, (2017) bahwa kepuasan kerja merupakan tingkah laku terhadap suatu hasil pekerjaan dengan dinilai melalui penghargaan kepada pegawai dan yang berdampak kepada institusi. Kepuasan kerja menurut tendik dalam hal ini adalah tendik dapat memenuhi capaian kerja yang telah ditargetkan untuk memenuhi nilai SKP, namun atasan menilai bahwa hal tersebut belum memperlihatkan produktivitas kerja yang diharapkan dikarenakan menurut hasil pengamatan masih banyak tendik yang melakukan aktivitas lain di luar pekerjaan pada saat jam kerja. Banyaknya aktivitas lain yang dilakukan tendik pada saat jam kerja diduga karena tidak meratanya pembagian

pekerjaan kepada masing-masing tendik serta belum mengetahui kebutuhan tendik yang sebenarnya. Hal tersebut tentunya perlu dibenahi oleh pimpinan FKH-IPB dan menjadikan langkah pimpinan untuk melakukan penataan terhadap SDM yang ada dalam upaya meningkatkan kinerja tendik di FKH-IPB. Penataan tersebut dapat dilakukan dengan cara mengetahui kebutuhan tendik FKH yang sebenarnya dengan melakukan *man power planning* sehingga tendik dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan tupoksi yang diberikan. Seperti halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2014) adanya penyebab yang menjadikan acuan rendahnya kualitas SDM salah satunya disebabkan oleh dari diri luar pegawai yaitu uraian jabatan yang tidak jelas, target kerja yang tidak terencana, gangguan dalam komunikasi kerja, hubungan kerja yang tidak baik, fasilitas kerja yang tidak memadai dan tidak adanya kejelasan dalam hal jenjang karir.

Penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP, target kerja ditetapkan oleh masing-masing individu tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan menentukan target kerja hanya untuk memenuhi tercapainya nilai SKP, sehingga nilai capaian tidak mencerminkan *output* yang diharapkan dan tidak mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan. Menentukan target secara masing-masing tendik akan menjadikan tendik menjadi tidak terpacu untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Tandiar (2017) yang menyatakan bahwa SKP terlihat sebagai pemenuhan kewajiban semata untuk mengisi formulir SKP. Target kerja harus ditetapkan oleh atasan untuk menghindari subjektivitas, sehingga target kerja didasarkan pada kemampuan dari setiap tenaga kependidikan. Rokhmawati (2013) menyebutkan bahwa banyak kelemahan yang muncul dibandingkan dengan kekuatan yang dimiliki oleh penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP dan perilaku kerja, serta tidak memotivasi dalam mengimplementasi kedalam sistem penilaian prestasi kerja pegawai, sehingga perlu adanya upaya untuk melakukan evaluasi dan mengubah sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang akan mendorong untuk meningkatkan kualitas pegawai.

Hasil penilaian pakar, kuantitas menjadi aspek utama dalam unsur SKP yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja, hal ini dikarenakan kuantitas merupakan suatu ukuran atau target *output* yang harus dilakukan oleh seorang pegawai sehingga dapat melihat efektifitas kinerja dari seorang pegawai (Hazrati, 2017). Kuantitas berorientasi terhadap capaian yang sudah ditargetkan untuk memenuhi syarat SKP. Tingkat prestasi kerja akan semakin baik apabila terlihat dari naiknya capaian *output real* dari target *output* yang direncanakan (Gambar 2).



Gambar 2. Aspek-Aspek yang Berpengaruh Terhadap SKP

Analisis Penerapan Perilaku Kerja terhadap Penilaian prestasi kerja. Perilaku kerja adalah pendukung untuk menentukan penilaian prestasi kerja dengan memberikan penilaian terhadap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh ASN sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013. Aspek yang dinilai dalam perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan dengan bobot penilaian sebesar 40 persen. Penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan pada FKH-IPB melalui

penilaian perilaku kerja belum memiliki standar penilaian yang jelas. Proses penilaian pegawai masih cenderung bersifat subjektif menurut pendapat atasan yang menilai dan nilai yang diberikan oleh atasan yang satu dengan yang lain dapat jauh berbeda, sehingga sulit menentukan sejauh mana kinerja tenaga kependidikan tersebut.

Penilaian perilaku kerja ASN menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Penilaian pada Perilaku Kerja

Nilai	Keterangan
91-100	Sangat baik
76-90	Baik
61-75	Cukup
51-60	Kurang
50 ke bawah	Buruk

Data prestasi kerja tenaga kependidikan berdasarkan rata-rata penilaian perilaku kerja di FKH-IPB pada tahun 2015-2017 dapat dilihat pada Tabel 3. Rataan penilaian perilaku kerja dalam kategori baik. Untuk meningkatkan penilaian perilaku kerja menjadi sangat baik, maka sesuai arahan pakar melalui wawancara perlu dilakukan pembinaan dan pengawasan terhadap masing-masing individu tenaga kependidikan secara berkala. Pembinaan dan pengawasan tersebut dapat dilakukan melalui komitmen dan disiplin tendik.

Tabel 3. Rata-Rata Nilai Perilaku Kerja Tenaga Kependidikan FKH-IPB
Tahun 2015-2017

Tahun	Rata-rata nilai perilaku kerja	Kriteria
2015	89.08	Baik
2016	90.04	Baik
2017	90.38	Baik

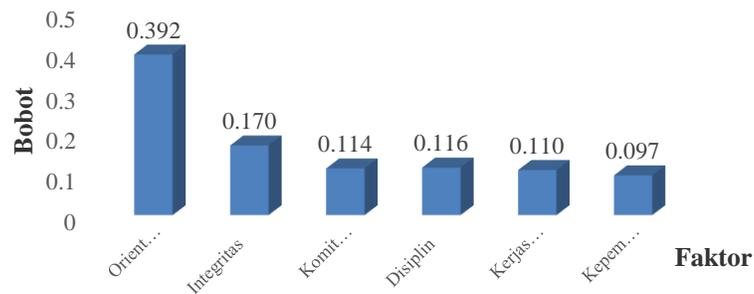
Sumber : Data Sekunder Bagian Kepegawaian FKH-IPB

Komitmen tendik dalam bekerja hendaknya harus menunjukkan pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Tenaga kependidikan FKH-IPB hendaknya memiliki komitmen kerja yang tinggi sehingga akan menghasilkan perilaku yang baik yang berdampak pada institusi tanpa harus diperintah oleh atasan. Komitmen menurut Armstrong dan Taylor (2014) adalah suatu loyalitas pegawai terhadap instansi dengan kurun waktu yang panjang dengan tanpa diperintah atau dituntut oleh deskripsi pekerjaan sehingga akan menghasilkan *organizational citizenship behaviour (OCB)* yaitu kemampuan pegawai berada diluar ekspektasi yang diharapkan pimpinan. Tsai *et al.*, (2010) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu hal yang paling berperan dalam peningkatan kinerja pegawai. Komitmen dapat diartikan kesetiaan pegawai terhadap dimana ia bekerja dan bagaimana prosesnya dalam mencapai tujuan secara berkelanjutan (Kurniasari *et al.*, 2018).

Disiplin berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi, selain komitmen. Tendik melalui disiplin dapat menghargai dirinya sendiri. Disiplin kerja pada dasarnya merupakan rasa untuk memunculkan kesadaran terhadap seorang pegawai terhadap tanggungjawab tugasnya yang pembentukannya didukung dengan pendidikan formal maupun non formal. Terdapat pengaruh yang sangat besar terhadap disiplin kerja setiap pegawai yang berkaitan dengan aktivitas kerja pegawai apabila didukung dengan kepakaran serta upah yang sesuai (Harlie, 2012) karena terdapat pengaruh yang positif antara pemberian tambahan penghasilan terhadap kinerja ASN (Sumbung *et al.*, 2017). Pimpinan FKH-IPB dalam hal peningkatan disiplin kerja hendaknya dapat memberikan intensif

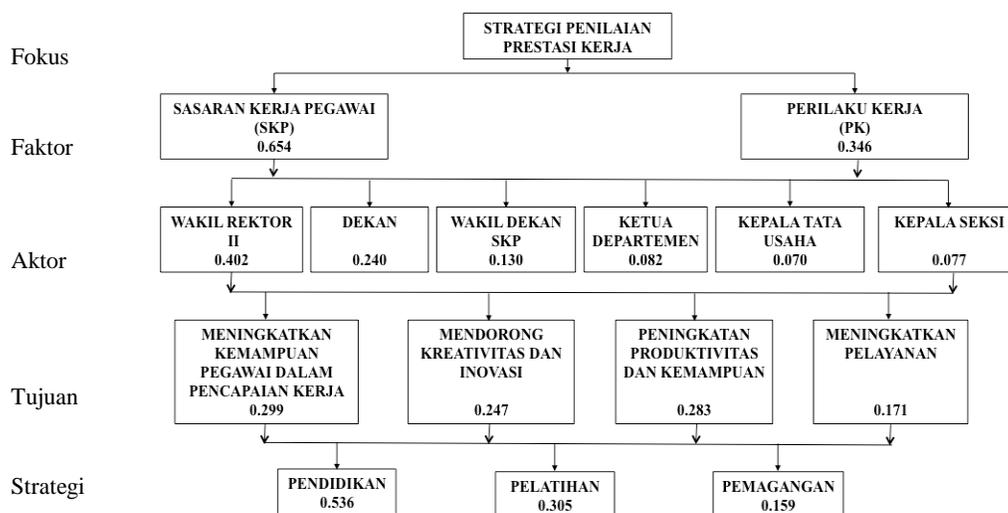
kepada tendik dan sesuai dengan pendapat pakar bahwa perlunya perhatian khusus kepada tendik yang bekerja selama 7 (tujuh) hari seperti dibidang peternakan dan perikanan agar disiplin tendik dapat meningkat yang berpengaruh pada kinerja.

Hasil AHP, pakar menilai bahwa orientasi pelayanan merupakan aspek yang paling berprioritas terhadap penilaian perilaku kerja dengan bobot sebesar 0.392 dapat dilihat pada Gambar 3. Orientasi pelayanan merupakan seberapa jangkauan ASN dapat mengerjakan tugas pelayanan dengan untuk internal maupun eksternal institusi. Khoirista *et al.*, (2015) menyebutkan kualitas pelayanan akan dirasakan baik dan memuaskan apabila jasa yang dirasakan sesuai dengan harapan, karena sejatinya faktor utama yang memengaruhi kualitas yaitu pelayanan yang diharapkan dan pelayanan yang dirasakan. Hal ini akan berdampak pada citra institusi umumnya dan khususnya untuk penilaian kinerja tenaga kependidikan.



Gambar 3. Aspek-Aspek yang Berpengaruh Terhadap Perilaku Kerja

Analisis Strategi Peningkatan Penilaian Prestasi Kerja. Analisis selanjutnya yaitu dengan menyusun hirarki dengan melihat fokus, faktor, tujuan dan alternatif strategi. Hasil AHP dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Struktur AHP Peningkatan Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji konsistensi yang dikeluarkan oleh software *expert choice* 11 pada Gambar 4 menunjukkan angka *Consistency Index* (CI) sebesar 0.06 atau < 0.1 yang artinya hubungan variabel berpasangan

terhadap metode pengambilan AHP yang dilakukan menunjukkan nilai tingkat konsistensi baik dan dapat dipertanggungjawabkan (Saaty, 1993).

Pengaruh faktor terhadap fokus. Hasil analisis memperlihatkan bahwa faktor yang lebih berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja adalah SKP dengan bobot 0.654 dan perilaku kerja dengan bobot 0.346. Hasil penelitian didapatkan pengaruh SKP mengalami kenaikan yakni sebesar 65.4 persen dengan mengambil alih bobot perilaku kerja menjadi 34.6 persen. Hal ini terjadi karena adanya pengaruh penambahan dua parameter yaitu kreativitas dan inovasi, sehingga merubah bobot pengaruh. Sinamo dan Santosa (2002) menyebutkan bahwa produktivitas harus mengacu ke masa depan, karena produktivitas harus dilengkapi dengan upaya-upaya kreatif dan inovatif. Berdasarkan hasil penilaian pakar bahwa kreativitas dan inovasi sangat diperhitungkan dalam penilaian prestasi kerja. Dengan bertambahnya bobot penilaian berdasarkan SKP menjadi 65.4 persen maka penilaian prestasi kerja menjadi lebih objektif karena mengurangi bobot penilaian berdasarkan perilaku kerja menjadi 34.6 persen yang selama ini dianggap bias/subjektif. Dhewanto *et al.*, (2014) menyampaikan bahwa kreativitas menjadi hal penting dalam proses inovasi. Inovasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan *profit*, penempatan dan kinerja bagi institusi. Melalui kreativitas setiap tendik dapat menghasilkan sebuah karya yang tidak ternilai yang akan memberikan penilaian kinerja lebih. Dengan adanya penambahan kreativitas dan inovasi, diharapkan tendik dapat dengan mudah menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan khususnya dalam bidang teknologi, pengetahuan dan tingkat sosial masyarakat agar tendik dapat berkontribusi maksimal terhadap target kerja institusi. Poernomo (2006) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas dan inovasi pegawai adalah dengan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam meningkatkan keahlian pegawai sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Tuntutan kreativitas dan inovasi sebagai bentuk pemberdayaan karyawan dalam menunjang pencapaian target kerja organisasi yang efektif.

Pengaruh aktor terhadap fokus. Hasil menunjukkan bahwa pada tingkat aktor, aktor yang paling berperan dalam strategi penilaian prestasi kerja adalah WR II dengan bobot sebesar 0.402, aktor kedua yang berperan adalah Dekan dengan bobot 0.240, ketiga adalah Wakil Dekan Bidang Sumberdaya, Kerjasama dan Pengembangan dengan bobot sebesar 0.130, Ketua Departemen berada di urutan keempat aktor yang berperan dalam strategi penilaian prestasi kerja dengan bobot 0.082, di urutan kelima adalah Kepala Seksi dengan bobot 0.070 dan di urutan keenam adalah Kepala Tata Usaha dengan bobot sebesar 0.070. Dalam hal ini Wakil Rektor II (WR II) merupakan pimpinan IPB yang menaungi bidang sumberdaya, Perencanaan dan Keuangan. IPB merupakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2013 tentang Statuta IPB yang tercantum didalamnya bahwa IPB memiliki kewenangan dalam membina dan mengembangkan karir tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (tendik). Tujuan kegiatan tersebut yaitu dapat memperbaiki komposisi dan distribusi pegawai agar dapat didayagunakan secara optimal dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu segala pengelolaan dan pengembangan SDM serta manajemen kinerja SDM langsung dibawah tanggungjawab WR II, namun sistem penilaian prestasi kerja yang diterapkan di IPB tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 dan dapat dikembangkan sesuai kebutuhan institusi dalam melakukan penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan. Sejalan dengan pendapat Ramsden (2006) bahwa seorang pemimpin diharapkan memiliki visi, jaringan kerja serta kerjasama sehingga diperlukan pemimpin yang tepat dan dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Peran serta pimpinan dalam peningkatan kinerja melalui penilaian prestasi kerja tentunya tidak terlepas dari kerjasama antara pimpinan dengan pegawai. Wayne *et al.*, (1997) menyebutkan bahwa kinerja pegawai yang baik merupakan hasil kerjasama antara kinerja masing-masing pegawai, kelompok serta gaya kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki pengaruh untuk dapat mejadikan

pegawai mencapai tujuannya dalam bekerja (Rad dan Yarmohammadian, 2006) serta kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja (Stashevsky dan Koslowsky, 2006). Praktek kepemimpinan IPB yang ditemukan oleh Ahmad dan Alham (2016) dan penelitian penelitian Ramly (2013) bahwa IPB dapat menerapkan model kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* yaitu dapat memengaruhi kemampuan pegawai serta dapat memengaruhi kualitas kerja pegawai.

Pengaruh tujuan terhadap fokus. Hasil analisis pengaruh tujuan terhadap fokus, menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan pegawai dalam pencapaian kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap tujuan. Jika kemampuan pegawai ditingkatkan dengan melakukan pengembangan tertentu tenaga kependidikan, maka akan dapat menciptakan efisiensi kerja yang lebih maksimal sehingga pencapaian kerja yang diharapkan dapat tercapai. Rusmawati dan Hidayat (2015) dalam penelitiannya menyelaskan bahwa salah satu langkah konkrit yang diduga bisa meningkatkan efektivitas kerja khususnya ASN adalah mendayagunakan pegawai melalui pengembangan pegawai, baik dengan cara meningkatkan ilmu pengetahuan, kemampuan, keahlian, keterampilan dan daya kerjanya, maupun dengan meningkatkan kesejahteraan, gairah dan semangat kerjanya. Peningkatan produktivitas dan kemampuan di urutan kedua sejalan dengan efisiensi kerja pegawai untuk mencapai tujuan, serta mendorong kreativitas dan inovasi pegawai dalam menyelesaikan suatu permasalahan akan membantu mempercepat dicapainya tujuan, diikuti dengan meningkatkan pelayanan sehingga dapat lebih dirasakan oleh pihak ketiga. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan peran masing-masing yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki tenaga kependidikan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi untuk pencapaian kinerja (Moeheriono, 2009).

Memiliki tenaga kependidikan yang hebat dalam pencapaian kerja yang diinginkan merupakan hal yang dapat dilakukan oleh FKH-IPB. Kualitas Aparatur Sipil Negera belum dapat diandalkan, sehingga perlu dipikirkan mengenai perlunya Aparatur Sipil Negera yang profesional dan kompeten untuk mendukung peningkatan efektivitas dan produktifitas kerja. Mathis dan Jackson (2003) mengemukakan bahwa pencapaian kinerja hendaknya didasarkan kepada kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tanggungjawab dan aturan yang berlaku pada suatu institusi dalam jangka waktu tertentu. Belum semua pegawai dapat memahami dan menterjemahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas yang diembangkannya secara tepat, karena kurangnya dukungan ilmu pengetahuan, keahlian serta keterampilan yang dimiliki oleh para pegawai. Salah satu penyebab para pegawai sering menunda pekerjaan dan menunggu instruksi dari pimpinan, karena tidak bisa memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan apabila terdapat hambatan dalam melaksanakan tugas. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fazrien *et al.*, (2014) serta Huzain (2015) menyebutkan bahwa dalam hal pencapaian peran pimpinan sangatlah penting dimana dalam hal ini pimpinan bertindak sebagai motivator, pengarah, pengawas dan komunikator.

Alternatif strategi. Alternatif strategi penilaian prestasi kerja yang dihasilkan dari FGD dengan pimpinan FKH yaitu melalui pendidikan, pelatihan serta pemagangan. Hasil sintesis *goal*, alternatif strategi yang menjadi prioritas utama dalam mendukung strategi penilaian prestasi kerja yang harus dilakukan oleh tenaga kependidikan adalah pendidikan dengan nilai bobot 0.536, dilanjutkan dengan prioritas kedua yaitu pelatihan dengan bobot 0.305 serta terakhir yang harus dilakukan adalah pemagangan dengan nilai bobot sebesar 0.159. Pendidikan merupakan strategi utama yang harus dilakukan FKH-IPB dalam mendukung penilaian prestasi kerja, artinya pendidikan merupakan sesuatu yang penting yang menjadi dasar pengembangan SDM seorang pegawai dalam upaya

mengembangkan kemampuan intelektual. Berdasarkan Perundang-undangan nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Melalui pendidikan diharapkan akan menghasilkan SDM yang handal yang akan menjadi sumber penggerak pembangunan untuk FKH-IPB sendiri. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal yang diperoleh melalui jenjang pendidikan yang jelas secara teratur, sistematis dengan mengikuti syarat-syarat pendidikan yang jelas. Aparatur Sipil negara (ASN) memiliki hak untuk mendapatkan pendidikan berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil. Pimpinan FKH-IPB dapat memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk dapat mengembangkan karir melalui pendidikan formal lanjutan dengan memberikan ijin belajar maupun tugas belajar.

Perlunya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai dengan mendapatkan ilmu baru dalam dunia kerjanya serta bagaimana cara penerapannya sehingga dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien (Febrian, 2016). Pelatihan yang efektif merupakan pelatihan yang berbasis kompetensi yang diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan dan pelaksanaannya dilakukan dengan manajemen pelatihan dimulai dari kebutuhan sampai evaluasi (Iman, 2018). Asava (2013) menyebutkan bahwa pelatihan mengarah kepada hasil yang positif yang signifikan melalui dimensi pengetahuan, sikap, keterampilan dan kapasitas terhadap produktivitas. Berbeda halnya dengan Lagale *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja, hal ini dikarenakan kurangnya perhatian terhadap rancangan dan program pelatihan yang tepat.

Upaya FKH-IPB dalam strategi peningkatan penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan pemagangan pada instansi negeri yang bergerak dibidang pendidikan dilakukan berdasarkan keahlian atau bidang tertentu yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan yang bersertifikat dengan bekerja secara langsung/pemagangan di bawah bimbingan dan pengawasan ahli. Darmawan (2016) menyebutkan bahwa tujuan utama yang diinginkan dari pemagangan adalah efektifitasnya, karena dalam pemagangan mengandung unsur belajar sambil bekerja sehingga dapat tercapainya indikator-indikator efektifitas yaitu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam memahami dan melaksanakan pekerjaan yang biasa dilakukan dengan arahan ahli sehingga dapat lebih efektif dan efisien. Sukanti (2005) menyebutkan bahwa pemagangan dapat dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Implikasi Manajerial. Berdasarkan analisis penerapan SKP dan perilaku kerja yang sudah berjalan perlu dilakukannya penentuan target dan capaian kerja secara bersama antara pimpinan dan tendik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pimpinan dengan demikian dapat melihat kebutuhan tendik dan pemerataan pembagian pekerjaan.

Penyesuaian terhadap penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP dan perilaku kerja agar lebih objektif perlu ditambahkan parameter baru dalam penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP yaitu kreativitas dan inovasi sehingga dapat merubah bobot penilaian prestasi kerja menjadi 65,4 persen perilaku kerja menjadi 34,6 persen.

Pengembangan SDM FKH-IPB dapat dilakukan dengan cara pimpinan memberikan kesempatan kepada tendik untuk melanjutkan pendidikan formal dalam upaya mengembangkan kemampuan intelektual serta ditambah dengan pendapat pakar bahwa dengan dilakukannya pelatihan dan pemagangan secara terstruktur dapat menumbuhkan kepercayaan diri dengan memunculkan potensi yang dimiliki.

PENUTUP

Kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian ini antara lain penerapan SKP di FKH IPB sudah dalam kriteria sangat baik, namun adanya perbedaan tingkat kepuasan antara pimpinan dan tendik dalam hal pencapaian target menjadikan penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP menjadi tidak efektif, dengan demikian kreativitas dan inovasi perlu ditambahkan dalam penilaian SKP di FKH-IPB untuk meningkatkan produktivitas tendik sehingga bobot SKP menjadi 65.4 persen. Penerapan penilaian perilaku kerja di FKH-IPB termasuk kriteria baik, untuk peningkatan penilaian perilaku kerja menjadi sangat baik diperlukan pembinaan dan pengawasan terhadap tendik secara berkala melalui komitmen dan disiplin tendik. Strategi penilaian prestasi kerja yang paling berpengaruh adalah pendidikan dengan bobot 0.536. Pimpinan FKH-IPB dapat memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk dapat mengembangkan karir dan kemampuan sesuai dengan bidangnya masing-masing melalui pendidikan formal lanjutan dengan memberikan izin belajar maupun tugas belajar.

Saran. Untuk lebih mengoptimalkan penerapan penilaian prestasi kerja maka saran yakni perlu menyusun pedoman dan program untuk pengembangan tendik yang kompeten sesuai bidang keahlian secara terstruktur. Perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai analisis man power planning serta analisis komitmen, budaya organisasi, disiplin, kepemimpinan terhadap kinerja tendik di FKH-IPB.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, F.A, Alham, F. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Pranata Laboratorium Pendidikan di Institut Pertanian Bogor. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol VI(1), p 139-151.
- Amstrong, M., dan Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Arini, R.D. (2016). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Unit Pelaksana Teknis Pendidikan Kecamatan Summersari Kabupaten Jember). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*. Vol 3(2), p 1-16.
- Asava, M.M. (2013). Influences training on employees productivity in the processing sector. Disertasi. Nairobi University. Kenya.
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 15(1), p 27-53.
- Darmawan, D. (2016). Penerapan model pelatihan *on the job training* (magang) dalam pelatihan otomotif yang diselenggarakan oleh Balai Pelayanan Pendidikan Nonformal Provinsi Banten. *E-Plus*. Vol 1(1):166-174
- [Depdiknas] Departemen Pendidikan Nasional. 2003. Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Jakarta (ID): Depdiknas
- Dhewanto, W., Mulyaningsih, H.D., Permatasari, A., Anggadwita, G., dan Ameka, I. (2014). *Manajemen Inovasi Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Diana, L. (2006). *Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan dan Pemanfaatannya di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru*. Tesis. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Diyanti. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor*. Tesis. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management: International Edition, 8th Ed.* New Jersey (US): Prentice Hall Inc., Upper Saddle River.
- Fanani, I., Djati, S.P., dan Silvanita, K. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus RSU UKI). *Fundamental Management Journal*. Vol 1(1), p 40-53.
- Fazrien, A., Sumartono., Domai, T. (2014). Peran Pemimpin dalam Pencapaian Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*. Vol 2 (4) p 603-607.
- Febrian, F.K. (2016). Peran kepemimpinan, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT XYZ. Tesis. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Fitriyah, C., Isnanto, R.R., dan Suryono, S. (2017). Sistem Pendukung Keputusan untuk Penilaian Kinerja Dosen Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menggunakan Metode Rule Based dan Analytic Hierarchy Process (AHP). (Doctoral Dissertation, School Of Postgraduate).
- Hariandja, M.T.E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Harlie, M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10(4), p 860-867.
- Hartanto, S. (2016). Penerapan Sistem Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelestarian Nilai Budaya Jawa Barat. *Aspirasi: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Vol 1(1), p 37-50.
- Hasibuan, M.S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hazrati, K. (2017). Peran Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Sertifikasi terhadap Kinerja Pustakawan. *Jurnal Iqra*. Vol 11(2), p 17-33.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., and Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol 92(5), p 1332.
- Huzain, S. (2015). Peran pimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PT Graha mandala Sakti Bontang. *eJournal Ilmu Pemerintahan*. Vol 3(1):479-493.
- Iman, G.M. (2018). Pengaruh pelatihan *Competency Based Training* (CBT) terhadap kompetensi dan kinerja pegawai Direktorat Tanggap Darurat Badan Nasional Penanggulangan Bencana. Tesis. Institut Pertanian Bogor. Bogor
- Irbiana, Y.E, dan Niswah, F. (2016). Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. *Publika*. Vol 4(11), p 1-10.
- Januari, C.I. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia tbk wilayah Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 24(2), p 1-8.
- Katou, A.A., and Budhwar, P.S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*. Vol 28 (1), p 25-39.
- Khoirista, A., Yulianto, E., dan Mawardi, M.K. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan (Survey Pada Pelanggan Fedex Express Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 25 (2), p 1-7.
- Kurniasari, I.C., Thoyib, A., dan Rofiaty. (2018). Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat. *MIX:Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol 8(2), p 352-371.
- Lagale, G.D., Mekel, P.A., Jantje, L. (2014). Pelatihan, disiplin kerja dan kualitas kerja terhadap prestasi kerja pada PT. PLN (Persero) area Manado. *Jurnal EMBA*. Vol 2(2):935-943

- Maarif, M.S., dan Kartika, L. (2013). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan*. PT Penerbit IPB Press. Bogor.
- Marimin, dan Magfiroh, N. (2010). *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. PT Penerbit IPB Press. Bogor.
- Mangkuprawira, T.B.S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. PT Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2003). *Human Resources Management*. Mason (AS): Thomson South Western.
- Maulana, T. (2013). Analisa Perilaku Kerja Karyawan di De Boliva Surabaya Town Square. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. Vol 1(2), p 563-577.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Nuary, M. (2016). Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus: Di Kabupaten Bantul Tahun 2015).
- Nurmianto, E., dan Siswanto, N. (2006). Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan berdasarkan Kompetensi *Spencer* dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo). *Jurnal Teknik Industri*. Vol 8(1), p 40-53.
- Nurwati, Nimran, U., Surachman, M.S. (2012). Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai (studi pada satuan kerja perangkat daerah propinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10(1), p 1-11.
- Pauwe, J. (2008). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*. Vol 46 (1), p 129-142.
- [Perka] Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara. (2013). *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Percetakan Negara. Jakarta.
- Poernomo, E. (2006). Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*. Vol 6(2), p 102-108.
- Qin-xuan, G., Hui, L. (2009). Performance Appraisal: What's the Matter With You?. *Procedia Earth and Planetary Science*. Vol 1(1), p 1751-1756.
- Rad, A.M., Yarmohammadian, M.H. (2006). A Study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 19(2), p 11-28.
- Rahardjo, S. (2017). Strategi peningkatan keunggulan bersaing PT XYZ melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia. *Tesis*. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Ramadhan, R.A. (2016). Analisis Faktor Penghambat Efektivitas Penilaian Kinerja dengan menggunakan Unsur Sasaran Kerja Pegawai di Pusat Konservasi Tumbuhan Kebun Raya. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Ramly, A.T. (2013). Pengembangan Strategi Peningkatan Kinerja Guru Besar Institut Pertanian Bogor. *Tesis*. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Ramsden, P. (2006). *Leading Academics*. Buckingham (UK): Society for Research Into Higher Education and The Open University Press.
- Rao, T.V. (1996). *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Mulyana L, Penerjemah: PT. Ikrar Mandiri Abadi. Terjemahan dari Performance Appraisal Theory & Practice. Jakarta.

- Rusmawati, dan Hidayat N. (2015). Pendayagunaan Pegawai dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Kerja Aparatur Negeri Sipil Pada Kantor Camat Babalan. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*. Vol 3(1), p 75-83.
- Rokhmawati, P. (2013). Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol 4(1), p 23-29.
- Saaty, T.L. (1993). *Pengambilan Keputusan*. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sinamo JH, Santosa A. 2002. *Pemimpin Kredibel Pemimpin Visioner*. Institut Darma Mahardika. Jakarta.
- Stashevsky, S., Koslowsky, M. (2006). Leadership Team Cohesiveness and Team Performance. *International Journal of Manpower*. Vol 27 (1), p 63-74.
- Sukanti. (2005). Efektivitas pelaksanaan praktik kerja lapangan program D III Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta. *Journal of Islamic Education*. Vol 4(2):38-61
- Sumbung, I.L., Falah, S., dan Anto, A. (2017). Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai dengan Pemberian Insentif sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah*. Vol 2(1), p 1-16.
- Sunarni, Setyadin, B. (2016). Analisis Pelaksanaan Beban Kerja Dosen (BKD). *Manajemen Pendidikan*. Vol 25(1), p 47-56.
- [Setneg] Sekretariat Negara. (2011). *Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Sekretariat Negara. Jakarta.
- [Setneg] Sekretariat Negara. (2013). *Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2013 tentang Statuta Institut Pertanian Bogor*. Sekretariat Negara. Jakarta.
- [Setneg] Sekretariat Negara. 2013b. Surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 04 tahun 2013 tentang pemberian tugas belajar dan izin belajar bagi pegawai negeri sipil. Jakarta (ID): Sekretariat Negara
- Tandiari, P.L. (2017). Analisis Jaringan Komunikasi dalam Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai pada perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana nasional Provinsi Sulawesi Selatan. *Tesis*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Tsai, M.C., Cheng, C.C., and Chang, Y.Y. (2010). Drivers of Hospitality Industry Employees Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *African Journal of Bussines Management*. Vol 4(18), p 4118-4134.
- Uno, H.B., dan Lamatenggo, N. (2014). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wayne, S., Shore, L., Linden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol 40 (1), p 82-111.
- Yusuf, N. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Columbindo Perdana. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol 1V(2), p 214-226.