

Pengaruh Perencanaan Kinerja Terhadap Kinerja (Studi tentang Pengaruh Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) Terhadap Kinerja Pelaksana pada Badan Daerah di Kabupaten Merangin)

Hendi Hendi¹, Ira Irawati², Candradewini Candradewini³

ABSTRAK

Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, belum meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara signifikan. Beberapa fungsi yang diatur dalam peraturan tersebut belum dipahami secara baik oleh PNS, salah satunya adalah fungsi perencanaan kinerja. Oleh karena itu penelitian ini menganalisis pengaruh perencanaan kinerja (*performance planning*), yang diimplementasikan sebagai sasaran kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) terhadap kinerja pada badan daerah di Kabupaten Merangin. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dan data diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap 107 responden yang tersebar pada 7 badan daerah Kabupaten Merangin. Sampel yang digunakan dipilih secara acak dengan teknik *simple random sampling*. Analisis data menggunakan metode *structural equation model* (SEM) dengan pendekatan *partial least square* (PLS). Pengujian validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap keseluruhan variabel menunjukkan bahwa instrumen penelitian valid dan reliabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial dimensi-dimensi dalam perencanaan kinerja, yaitu perencanaan hasil dan perencanaan perilaku berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan dimensi rencana pengembangan, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kata kunci : perencanaan kinerja, kinerja, Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil

ABSTRACT

The application of Government Regulation Number 46 of 2011 concerning Civil Servants Job Performance Assessment, has not significantly improved the performance of Civil Servants (PNS). Some of the functions regulated in the regulation are not well understood by civil servants, one of which is the performance planning function. Therefore this study analyzes the effect of performance planning, which is implemented as the of Civil Servants working target (SKP) toward the staff performance at regional agencies in Merangin District. The research method used is quantitative methods and data obtained through questionnaires to 107 respondents spread across 7 regional agencies in Merangin Regency. The sample used was chosen randomly by simple random sampling technique. Data analysis used structural equation model (SEM) method with partial least square (PLS) approach. Testing the validity and reliability of all variables indicates that the research instrument is valid and reliable. The results of the study show that planning performance has a significant effect on employee performance. Partially the dimensions of performance planning, namely results and behavior have a significant effect toward performance. While the dimensions of the development plan, do not significantly influence performance.

Keywords: *performance planning, performance, Civil Servants working target*

¹ Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Publik, FISIP, Universitas Padjadjaran. Email: hendi15001@mail.unpad.ac.id

² Lektor Kepala pada Departemen Administrasi Publik, FISIP, Universitas Padjadjaran. Email: ira.irawati@unpad.ac.id

³ Lektor pada Departemen Administrasi Publik, FISIP, Universitas Padjadjaran. Email : Lektor pada Departemen Administrasi Publik, FISIP, Universitas Padjadjaran. Email : candradewini@unpad.ac.id

PENDAHULUAN

Pembahasan mengenai kinerja pegawai akan selalu menjadi topik yang menarik, sepanjang organisasi diperlukan untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia. Pembahasan biasanya membicarakan bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui penerapan sistem manajemen kinerja (Cho & Lee, 2012; DeNisi & Pritchard, 2006; Gruman & Saks, 2011; McAfee & Champagne, 1993; Paposa & Kumar, 2015). Penerapan manajemen kinerja terbukti secara kuat dan konsisten berdampak positif terhadap peningkatan *outcome* organisasi (Sun & Van Ryzin, 2014).

Pengelolaan kinerja pegawai melalui manajemen kinerja (*performance management*) telah digunakan secara luas di berbagai negara dunia dengan berbagai variasinya (DeNisi & Pritchard, 2006; Moynihan & Pandey, 2010; Pollitt, 2006). Termasuk pemerintah Indonesia juga telah mengadopsi sistem manajemen kinerja untuk peningkatan kinerja pegawai melalui penerapan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini resmi berlaku pada tanggal 1 Januari 2014, dan wajib dilaksanakan oleh semua PNS aktif. Berdasarkan PP tersebut, rangkaian manajemen kinerja yang dilakukan dalam penilaian prestasi kerja PNS dimulai dari tahap perencanaan dan diakhiri dengan pemberian rekomendasi hasil penilaian. Rangkaian kegiatan manajemen kinerja tersebut akan menjadi suatu siklus dalam suatu periode penilaian, dan terus berlanjut pada periode penilaian selanjutnya.

Tahap perencanaan kinerja merupakan awal dari suatu siklus manajemen kinerja, dengan berbagai istilah seperti perencanaan kinerja (*performance planning*), penetapan tujuan (*goal setting*), dan lain sebagainya (Latham, Borgogni, & Petitta, 2008; Medlin & Green, 2009; Roberts & Reed, 1996; Welsh & Ordóñez, 2014). Pada sistem penilaian prestasi

kerja PNS di Indonesia, perencanaan kinerja diimplementasikan sebagai sasaran kerja PNS (SKP). Beberapa studi yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja PNS di Indonesia, sebagaimana dimaksud dalam PP 46 tahun 2011, menyatakan SKP cocok diterapkan pada organisasi pemerintah di Indonesia (Fitri-aningrum, 2016; Rosa, 2012). Hal mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa perencanaan kinerja dapat diterapkan pada sektor publik sebagaimana diterapkan pada sektor privat (Latham et al., 2008).

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan membahas tentang pengaruh perencanaan kinerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada 7 organisasi perangkat daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin, yang berbentuk badan daerah. Secara umum badan daerah mempunyai karakteristik tugas yang sama pada pegawai dalam jabatan pelaksana, dan telah menerapkan sistem penilaian prestasi kerja berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011. Walaupun penerapan sistem penilaian prestasi kerja telah mengadopsi sistem manajemen kinerja, namun tidak serta merta meningkatkan kinerja PNS secara signifikan.

Masih banyak PNS yang masih salah dalam memahami rangkaian kegiatan dalam sistem penilaian prestasi kerja, terutama mengenai penyusunan SKP. Kegiatan penyusunan SKP yang merupakan hal baru dalam sistem penilaian kinerja PNS, yang sebelumnya tidak dilakukan. SKP merupakan rencana kerja yang disusun pada awal siklus penilaian, sedangkan prestasi kerja ditetapkan pada akhir periode penilaian dengan membandingkan SKP dengan realisasi pencapaian tugas untuk ditetapkan tingkat kinerja PNS yang bersangkutan. Selain itu penyusunan SKP merupakan perlu melibatkan PNS sebagai ternilai dan atasan langsung sebagai penilai (*supervisor*), namun keterlibatan kedua pihak tersebut masih belum dilakukan secara benar. Sehingga dalam penerapan sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan pada OPD-OPD tersebut belum sepenuhnya terlaksana dengan baik, dengan beberapa

indikasi masalah.

Adapun indikasi masalah yang timbul yaitu: pertama, penurunan kinerja unit pengelola kenaikan pangkat, di mana sebelum penerapan PP Nomor 46 Tahun 2011, proses pemberian persetujuan kenaikan pangkat diselesaikan relatif tepat waktu. Sementara setelah penerapan PP tersebut, terjadi penangguhan dalam proses pemberian persetujuan kenaikan pangkat. Bahkan penangguhan persetujuan kenaikan pangkat PNS masih terjadi pada tahun 2018. Berdasarkan informasi dari BKPSDMD Kabupaten Merangin, hal ini disebabkan dokumen penilaian prestasi kerja belum memenuhi standar yang ditetapkan. Terdapat 3 jenis dokumen yang harus dibuat, yaitu dokumen perencanaan (SKP), dokumen penilaian SKP (P-SKP) dan dokumen penilaian prestasi kerja (P2KP).

Kedua, SKP belum dipahami sebagai fungsi perencanaan dalam sistem manajemen kinerja, mengakibatkan partisipasi PNS dalam penyusunan SKP masih rendah. Masih ada PNS yang melakukan penyusunan SKP seiring dengan proses penilaian SKP dan perilaku kerja, sehingga prestasi kerjanya tidak dapat dinilai secara riil. Selain itu hasil penilaian prestasi kerja, termasuk penyusunan dan penilaian SKP masih dikaitkan dengan kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat hanya diperoleh sekitar 20-25% dari total jumlah PNS per tahun, selain itu PNS yang telah mencapai pangkat puncak sekitar 29%. Bagi PNS pada pangkat puncak menganggap penyusunan SKP tidak lagi dibutuhkan dan PNS lain yang belum mengusulkan kenaikan pangkat juga belum semua menyusun SKP. Fenomena ini memberikan gambaran bahwa penerapan PP Nomor 46 Tahun 2011, belum berefek terhadap peningkatan kinerja aktual PNS secara individual, tim dan organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas, terlihat bahwa proses manajemen kinerja yang diamanatkan dalam PP 46 tahun 2011 belum dilaksanakan sesuai dengan aturan. Proses perencanaan dan proses lain dalam penilaian prestasi kerja dianggap sebagai formalitas, sehingga proses perencanaan kurang terlihat

pengaruhnya terhadap kinerja PNS secara individual. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dilakukan analisis tentang pengaruh penyusunan SKP sebagai fungsi perencanaan dalam sistem manajemen kinerja terhadap kinerja PNS secara individual.

TINJAUAN TEORITIS

Konsep Kinerja dan Perencanaan Kinerja

Kinerja merupakan perbandingan pencapaian seorang pegawai dengan rencana kerja yang telah disusun. Pencapaian kinerja merupakan hasil kerja (Bernardin & Russell, 1993; Gomes, 2003; Mangkunegara, 2006; Prawirosentono, 2008) dan terkait dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2006; Prawirosentono, 2008). Selain itu kinerja juga diartikan sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya dalam melaksanakan pekerjaan (Berman, 2006). Tingkat pencapaian kinerja seorang pegawai perlu dilakukan pengukuran dengan metode tertentu.

Hasil pengukuran capaian kinerja diperoleh dengan cara membandingkan antara rencana kerja dengan hasil yang dicapai. Oleh karena itu, maka perlu ditetapkan beberapa kriteria tertentu yang menjadi ukuran kinerja. Menurut Bernardin dan Russell mengemukakan kriteria pengukuran kinerja meliputi: kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), rentang waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost effectiveness*), kebutuhan pengawasan (*need for supervision*) dan pengaruh impersonal (*interpersonal-impact*) (Bernardin & Russell, 1993). Pencapaian kriteria-kriteria kinerja yang direncanakan tersebut, perlu didukung oleh manajemen kinerja yang komprehensif.

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang saling terkait dan membentuk siklus yang terus berlanjut. Menurut Schermerhorn, *et.al.*, menyatakan bahwa kegiatan inti dari manajemen kinerja adalah mengidentifikasi dan merumuskan tujuan kinerja secara jelas dan terukur; mengukur kinerja untuk memantau progres pencapaian tujuan;

penyediaan umpan balik pada hasil kinerja; dan memanfaatkan penilaian kinerja pada pengambilan keputusan sebagai besar manajemen personalia seperti penghargaan dan akuntabilitas (Cho & Lee, 2012). Pernyataan tersebut senada dengan pendapat Aguinis yang menyatakan bahwa kegiatan manajemen kinerja merupakan kegiatan mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individual dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi (Aguinis, 2013).

Kegiatan dalam manajemen kinerja merupakan suatu rangkaian yang dibatasi oleh waktu tertentu, yang terbagi dalam beberapa tahapan. Menurut Aguinis menyatakan bahwa kegiatan manajemen kinerja diawali dengan penyiapan persyaratan, kemudian berturut-turut kegiatan perencanaan, pelaksanaan, asesmen, peninjauan, serta pembaruan dan rekonstruksi kinerja (Aguinis, 2013). Namun dalam praktiknya, perencanaan kinerja merupakan awal dari siklus manajemen kinerja (Aguinis, 2013; Armstrong, 2006; McAfee & Champagne, 1993; Pulakos, 2009), karena pada proses perencanaan telah melibatkan pegawai dan penilai secara langsung dalam prosesnya.

Perencanaan kinerja digunakan untuk merumuskan beberapa hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas bagi seorang pegawai, seperti target, tujuan, dan standar hasil yang diharapkan. Beberapa sumber menyebut perencanaan kinerja sebagai penetapan tujuan (*goal setting*) (Latham et al., 2008; McAfee & Champagne, 1993; Medlin & Green, 2009; Roberts & Reed, 1996; Welsh & Ordóñez, 2014). Kegiatan perencanaan kinerja merupakan pertemuan antara supervisor dan pegawai untuk membicarakan berbagai hal yang perlu dilakukan, seperti hasil yang akan dicapai, perilaku kerja untuk pencapaian tujuan, dan rencana pengembangan (Aguinis, 2013; Pulakos, 2009). Sementara itu Guinn (1987) menyatakan bahwa perencanaan kinerja fokus pada hasil secara individual; apa yang harus dicapai; dan bagaimana mencapainya. Sementara manajer berperan untuk membantu mengembangkan strategi dan mengamankan sumber daya (McAfee & Champagne, 1993).

Perencanaan kinerja yang akan dibahas dalam penelitian ini menggunakan konsep-konsep perencanaan kinerja yang dikemukakan oleh Aguinis (2013). Menurut Aguinis, perencanaan kinerja mencakup diskusi tentang aspek hasil kerja, perilaku kerja dan rencana pengembangan pegawai. Hasil kerja yang direncanakan harus berkaitan dengan tugas pokok jabatan yang menjadi tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu dalam perencanaan hasil kerja harus ditetapkan terlebih dahulu batasan tanggung jawab antara pegawai dan penilai. Pada tahap perencanaan hasil ini, pegawai juga perlu menetapkan tugas yang menjadi prioritas untuk dikerjakan (Armstrong, 2006). Selanjutnya perencanaan hasil juga membicarakan tujuan yang harus dicapai pegawai dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu antara tujuan pegawai secara individual dan tujuan unit perlu diselaraskan, begitu juga tujuan unit dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Langkah selanjutnya adalah menetapkan standar hasil kerja yang harus dicapai meliputi kualitas, kuantitas, waktu dan/atau biaya. Perencanaan hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab pegawai, adanya keselarasan tujuan antara pegawai dengan organisasi dan standar-standar kinerja yang tepat akan meningkatkan kinerja.

Diskusi perencanaan kinerja juga dilakukan untuk mengidentifikasi perilaku kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Perilaku kerja berkaitan erat dengan kompetensi seorang pegawai (Aguinis, 2013; Armstrong, 2006; Krausert, 2009; Pulakos, 2009), yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Sehingga pembicaraan tentang perilaku mengaitkan pengetahuan pegawai terhadap pekerjaan (*job knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai oleh pegawai. Oleh karena itu setidaknya salah satu komponen dari kompetensi yang disesuaikan bidang tugas yang akan diemban oleh pegawai. Kesesuaian kompetensi dengan bidang tugas memberikan kemudahan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan, sehingga diharapkan pegawai mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Selain merencanakan hasil dan perilaku dalam perencanaan kinerja, perlu juga disusun rencana pengembangan bagi pegawai. Penentuan rencana pengembangan menggunakan informasi yang didapat dari dokumen evaluasi (Aguinis, 2013), dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dari pegawai. Oleh karena itu untuk mendapatkan informasi yang aktual, maka perlu merencanakan jadwal evaluasi secara berkala. Selain itu untuk meningkatkan kemampuan pegawai perlu memberikan pelatihan dalam jabatan dengan memberikan tugas yang menantang. Keberhasilan dalam menyelesaikan tantangan tugas diharapkan memberikan keterampilan baru bagi pegawai.

Hipotesis Penelitian

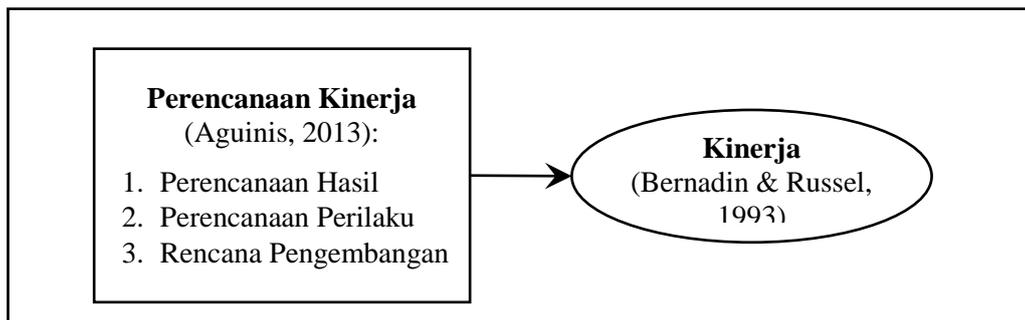
Berdasarkan konsep-konsep perencanaan kinerja yang dikemukakan dan pengaruhi kinerja, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₀: perencanaan kinerja yang diimplementasikan sebagai sasaran kerja pegawai (SKP) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H₁: perencanaan kinerja yang diimplementasikan sebagai sasaran kerja pegawai (SKP) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hipotesis yang telah disusun, maka dapat digambarkan model penelitian sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1.

Gambar 1



Gambar 1. Model penelitian, (Sumber: Peneliti, 2018)

MOTODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berupaya untuk menggambarkan hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti (Creswell, 2009). Populasi pada penelitian ini adalah PNS dengan jabatan pelaksana pada 7 badan daerah di Kabupaten Merangin (lihat Tabel 1). Berdasarkan PP

Nomor 18 Tahun 2018 tentang Organisasi Perangkat Daerah, perangkat daerah yang berbentuk badan melaksanakan fungsi penunjang penyelenggaraan urusan daerah. Pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus Slovin, dari 147 pejabat pelaksana diperoleh 107 responden.

Tabel 1. Sebaran Pelaksana pada Badan Daerah Kabupaten Merangin

No	Nama Badan Daerah	Tipe	Jumlah Pelaksana	Sampel
1	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah	C	25	18
2	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	-	14	10
3	Badan Penganggulangan Bencana Daerah	-	5	4
4	Badan Penelitian dan Pengembangan	C	8	6
5	Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah	B	35	25
6	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	A	40	29
7	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	B	20	15
Jumlah			147	107

Sumber: BKPSDMD Kab. Merangin, 2018

Data dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert (1-5) dengan ketentuan point 1 untuk sikap sangat tidak setuju dan 5 untuk jawaban sangat setuju. Poin-poin yang ditanyakan dalam kuesioner untuk setiap variabel/dimensi penelitian disajikan dalam Tabel 2. Jawaban responden akan diolah dengan menggunakan

metode *struktural equation model* (SEM) dengan pendekatan *partial least square* (PLS) melalui aplikasi *smartPLS 3.0*. Selanjutnya akan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk menguji kelayakan instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian, pengujian hipotesis dan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis tersebut.

Tabel 2. Variabel Penelitian

Variabel/Dimensi/Indikator	Jumlah pertanyaan	Skala
Perencanaan Hasil (X₁)		
Area tanggung jawab	1	Likert
Tugas prioritas	1	Likert
Penyelarasan tujuan	1	Likert
Standar kinerja	1	Likert
Perencanaan perilaku (X₂)		
Penempatan sesuai kompetensi	1	Likert
Pengetahuan kerja	1	Likert
Pencapaian rencana kerja	1	Likert
Rencana pengembangan (X₃)		
Rencana evaluasi berkala	1	Likert
Umpan balik	1	Likert
Keterampilan baru	1	Likert
Kinerja (Y)		
Kualitas	2	Likert
Kuantitas	2	Likert
Rentang waktu	2	Likert
Efektivitas biaya	1	Likert
Kebutuhan pengawasan	1	Likert
Pengaruh impersonal	2	Likert

Sumber: Data diolah, 2018

HASIL PENELITIAN

Data hasil penelitian dianalisis secara deskriptif, untuk memberikan gambaran tentang karakteristik responden penelitian, validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta rekapitulasi jawaban dari responden. Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini

adalah jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 3, meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Kriteria	Karakteristik	Jumlah	%
Jenis kelamin	Laki-laki	39	36.45
	Perempuan	68	63.55
Usia	18 s/d 24 tahun	0	0.00
	25 s/d 31 tahun	1	0.93
	32 s/d 38 tahun	52	48.60
	39 s/d 45 tahun	36	33.64
	46 s/d 52 tahun	12	11.21
	53 s/d 58 tahun	6	5.61
Masa kerja	0 s/d 5 tahun	1	0.93
	5 s/d 10 tahun	40	37.38
	10 s/d 15 tahun	44	41.12
	15 s/d 20 tahun	11	10.28
	20 s/d 25 tahun	3	2.80
	25 s/d 30 tahun	5	4.67
Pendidikan	>30 tahun	3	2.80
	SLTP/Sederajat	1	0.93
	SLTA/Sederajat	43	40.19
	D.III	17	15.89
	S.1/D.IV	41	38.32
	S.2/Magister	5	4.67

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan data pada Tabel 3, dapat diperoleh informasi bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, yaitu sebesar 68 atau 63,55 persen. Selanjutnya usia responden terbanyak pada rentang usia 32-38 tahun, yaitu sebesar 52 orang atau 48,60 persen. Sementara tidak ada responden pada rentang 18-24 tahun, di mana usia 18 tahun merupakan persyaratan usia minimal bagi seorang PNS. Masa kerja tertinggi ada pada rentang 10-15 tahun, dan hampir semua responden memiliki masa kerja

lebih dari 5 tahun. Artinya dengan masa kerja lebih dari 5 tahun, PNS telah memiliki pengalaman yang cukup untuk melakukan tugas. Sedangkan tingkat pendidikan responden dengan jumlah terbanyak adalah SLTA/Sederajat, yaitu sebanyak 43 orang atau 40,19 persen. Jika diperhatikan tingkat pendidikan secara keseluruhan, maka terlihat bahwa responden yang telah menempuh jenjang pendidikan tinggi lebih banyak daripada jenjang pendidikan menengah ke bawah.

Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas penelitian dilakukan dengan cara menghitung *loading factor* dari pengolahan data menggunakan aplikasi *smartPLS 3.0*, yang

disajikan dalam Tabel 4. Sementara reliabilitas data diperoleh dengan cara yang sama, yang ditentukan berdasarkan nilai *cronbach's alpha* (CA) masing-masing variabel/dimensi yang diukur.

Tabel 4. Validitas dan Reliabilitas Data

Variabel/ Dimensi	Indikator	<i>Loading Factor</i>	CA	CR	AVE
Perencanaan Hasil	P01	0.810	0.834	0.889	0.668
	P02	0.797			
	P03	0.827			
	P04	0.832			
Perencanaan Perilaku	P05	0.816	0.827	0.914	0.780
	P06	0.896			
	P07	0.874			
Rencana Pengembangan	P08	0.919	0.842	0.917	0.786
	P09	0.874			
	P10	0.820			
Kinerja	P11	0.842	0.922	0.934	0.605
	P12	0.776			
	P13	0.836			
	P14	0.796			
	P15	0.883			
	P16	0.799			
	P17	0.872			
	P18	0.800			
	P19	0.846			
	P20	0.165			

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4, terlihat bahwa ada 1 item pertanyaan yang tidak valid dengan nilai *loading factor* sebesar 0,165. Nilai sebesar 0,165 lebih kecil dari 0,4 sehingga tidak dimasukkan ke dalam analisis lebih lanjut (Ferdinand, 2006). Pada analisis data untuk pengujian, indikator P20 tidak dimasukkan ke dalam proses pengolahan data untuk pengujian hipotesis. Sementara itu pertanyaan penelitian dianggap reliabel, dan masih tetap reliabel setelah indikator P20 dikeluarkan. Berdasarkan nilai *cronbach's alpha* (CA), semua variabel penelitian reliabel

(perencanaan hasil (X_1) sebesar 0.834; perencanaan perilaku (X_2) sebesar 0.827; dan rencana pengembangan (X_3)=0.842; serta kinerja (Y) sebesar 0.922) dengan nilai lebih dari 0,7 yang merupakan titik kritis.

Analisis Deskriptif

Analisis data secara deskriptif berusaha memberikan gambaran jawaban responden terkait pertanyaan penelitian. Rekapitulasi rata-rata jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian dapat dilihat pada Tabel 5. Berdasarkan data pada tabel tersebut, dapat

dinyatakan bahwa rata-rata jawaban responden lebih dari 4,21. Artinya bahwa rata-rata dari semua item pada masing-masing variabel/

dimensi termasuk kategori “sangat baik”, kecuali dimensi perencanaan perilaku yang termasuk kategori “baik”.

Tabel 5. Gambaran Jawaban Responden

Variabel/Dimensi	Rata-rata	SD	Ket.
Perencanaan Hasil	4.236	0.516	Sangat baik
Perencanaan perilaku	4.199	0.508	Baik
Rencana pengembangan	4.237	0.564	Sangat baik
Kinerja	4.217	0.480	Sangat baik

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil Pengolahan Data

Pengolahan data menggunakan metode *structural equation model* (SEM) dengan

menggunakan aplikasi *smartPLS 3.0*. Data yang telah dianalisis dan disajikan pada Tabel 5 sesuai dengan kebutuhan analisis data lebih lanjut.

Tabel 5. Koefisin Jalur

Variabel/Dimensi	Koefisien Jalur	t_{hitung}	Sig.
Perencanaan hasil -> kinerja ($x_1 \rightarrow y$)	0.748	5.922	0.000
Perencanaan perilaku -> kinerja ($x_2 \rightarrow y$)	0.246	2.224	0.027
Rencana pengembangan -> kinerja ($x_3 \rightarrow y$)	-0.035	0.660	0.510
$R^2 = 0.907$			
$F = 334,842$			

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur untuk dimensi perencanaan hasil (X_1) sebesar 0,748 dan bertanda positif. Artinya setiap peningkatan perencanaan hasil sebesar 1 poin maka kinerja pegawai akan meningkat 0,748 poin. Besar pengaruh perencanaan hasil terhadap kinerja merupakan nilai pengaruh terbesar dari dimensi lainnya. Sementara itu dimensi perencanaan perilaku (X_2) diperoleh perilaku sebesar 0,246 dan bertanda positif. Artinya setiap peningkatan perencanaan perilaku sebesar 1 poin maka kinerja pegawai akan meningkat 0,246 poin.

Terakhir dimensi rencana pengembangan (X_3) diperoleh 0,035 dan bertanda negatif. Artinya setiap peningkatan perencanaan hasil sebesar 1 poin maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan sebesar 0,035 poin.

Selanjutnya data yang diperoleh dari pengolahan data primer dalam penelitian, akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian akan diterima apabila nilai t hasil perhitungan (t_{hitung}) lebih besar dari nilai t yang diperoleh dari tabel (t_{tabel}) yaitu sebesar 1,98. Selain itu juga dapat diuji dengan menghitung taraf signifikansi setiap variabel/dimensi

yang diukur, jika taraf signifikansi kurang dari 0.05 (α) maka hipotesis diterima dan berpengaruh secara signifikan.

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 5, maka dapat diputuskan bahwa dimensi perencanaan hasil dengan nilai t hitung sebesar 5,922 dan perencanaan perilaku dengan t hitung sebesar 2,224 memberikan pengaruh terhadap kinerja secara parsial. Sementara dari perhitungan data tentang rencana pengembangan, diperoleh nilai t sebesar 0,660 dan signifikansi sebesar 0,510, dapat dikatakan bahwa rencana pengembangan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nilai R^2 menunjukkan pengaruh secara simultan dimensi-dimensi pada variabel X (perencanaan kinerja) terhadap kinerja. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan aplikasi *smartPLS 3.0*, diperoleh sebesar 0,907. Hal ini menunjukkan bahwa 90,7 persen kinerja ditentukan oleh perencanaan kinerja, sisanya ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sedangkan signifikansi pengaruh perencanaan kinerja secara simultan terhadap kinerja pegawai, ditentukan berdasarkan nilai F . Nilai F yang diperoleh sebesar 334,842 dan nilai ini lebih besar dari nilai F dari tabel sebesar 2,46. Berdasarkan nilai F tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa perencanaan kinerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja atau setidaknya ada salah satu dimensi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh perencanaan kinerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditetapkan bahwa hipotesis 1 (H_1) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak.

PEMBAHASAN

Perencanaan kinerja secara teori merupakan sub sistem dari sistem manajemen kinerja (*performance management system*), sehingga tujuan perencanaan kinerja sama dengan tujuan manajemen kinerja. Adapun tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu,

kinerja tim dan kinerja organisasi (Cho & Lee, 2012; DeNisi & Pritchard, 2006; Gruman & Saks, 2011; McAfee & Champagne, 1993; Paposa & Kumar, 2015). Sementara hasil penelitian menyatakan bahwa perencanaan kinerja memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja, secara simultan koefisien pengaruh (R^2) sebesar 0.907 atau sebesar 90,7 persen. Hal ini memberikan bukti bahwa 90,7 persen dari kinerja mampu dijelaskan oleh variabel perencanaan kinerja. Jadi hasil mendukung tujuan manajemen kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja individu, tim dan organisasi.

Sebagian dimensi dalam perencanaan kinerja juga memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Dimensi-dimensi tersebut adalah dimensi perencanaan hasil dan perencanaan perilaku, keduanya berpengaruh positif dan signifikan pada taraf signifikansi sebesar 0,05. Hal ini juga menunjukkan bahwa dimensi perencanaan kinerja dan dimensi perilaku telah dilakukan dengan baik, walaupun dengan catatan terhadap beberapa hal yang perlu diperbaiki. Berdasarkan data SKP yang digunakan dalam persyaratan kenaikan pangkat, didapat jabatan yang diduduki PNS termasuk ke dalam rumpun jabatan yang bersifat administratif, pelayanan dan operasional. Pada ketiga rumpun jabatan tersebut, lebih dominan menggunakan kemampuan fisik dalam bekerja. Jarang ditemukan PNS yang menduduki jabatan pada rumpun jabatan teknis yang lebih menggunakan kemampuan kognitif dalam bekerja, seperti analisis, perancang, dan lain-lain.

Dimensi lainnya yaitu dimensi rencana pengembangan memberikan pengaruh yang kecil dan bertanda negatif, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa proses pengembangan pegawai belum diperhatikan secara serius, baik pengembangan secara formal melalui pelatihan pada badan resmi maupun secara informal oleh penilai. Baru sebagian kecil pegawai yang dikembangkan secara individual oleh pejabat penilai. Kebanyakan penilai hanya memberikan rekomendasi

pengembangan pegawai melalui proses pengembangan secara formal, seperti peningkatan pendidikan formal, ikut pendidikan dan pelatihan (diklat), ikut bimbingan teknis, dan lain-lain. Namun keterbatasan alokasi peserta pada kegiatan pengembangan secara formal, menyebabkan sebagian besar pegawai belum dapat dikembangkan.

Selain itu ada anggapan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan agenda rutin tahunan yang dilakukan pada akhir periode penilaian. Namun anggapan tersebut keliru, karena penilaian prestasi kerja berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011, berbeda dengan penilaian berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 1979. Penilaian prestasi kerja berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011, merupakan kegiatan pengelolaan kinerja sepanjang tahun. Penyusunan SKP sebagai perencanaan kinerja dilakukan pada bulan Januari atau sejak PNS menduduki jabatan baru dan dinilai pada bulan Desember atau pada saat PNS dimutasi ke posisi jabatan baru. Sementara sepanjang tahun dilakukan berbagai kegiatan lain terkait pelaksanaan tugas, pengawasan, pemberian umpan balik, perubahan rencana jika diperlukan dan berbagai kegiatan lain untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi pada akhir periode penilaian. Semua kegiatan terkait dalam manajemen kinerja yang diadopsi dalam penilaian prestasi kerja PNS, tentu sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan pada saat penyusunan SKP. Semakin baik rencana kerja yang disusun, maka peluang pencapaian kinerja yang tinggi pada akhir periode penilaian akan semakin tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hipotesis dan hasil pengolahan data penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan kinerja pada 7 badan daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dimensi-dimensi dalam perencanaan kinerja secara parsial memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja pegawai. Dimensi perencanaan hasil dan dimensi perencanaan perilaku memberikan

pengaruh yang positif dan signifikan, sedangkan dimensi rencana pengembangan memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan kesimpulan dan temuan penelitian, dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan kinerja perlu didukung oleh berbagai persyaratan, seperti analisis jabatan, analisis beban kerja, kompetensi PNS yang sesuai dengan persyaratan jabatan, pejabat penilai kompeten. Oleh karena itu organisasi pemerintah perlu menyiapkan persyaratan tersebut, agar perencanaan kinerja dapat dilakukan secara efektif dan kinerja PNS dapat ditingkatkan.
2. Perencanaan kinerja yang dituangkan dalam dokumen SKP merupakan perjanjian kerja antara PNS dan atasan langsungnya sebagai pejabat penilai. Oleh karena itu perlu kerja sama antara PNS dan pejabat penilai untuk menetapkan tugas yang diprioritaskan, komitmen terhadap jadwal kegiatan dan penegakan disiplin. Pimpinan organisasi sebagai pejabat penilai tertinggi yang berkaitan langsung dengan pencapaian rencana tahunan, perlu memastikan bahwa rencana tersebut sampai pada level terendah yaitu pejabat pelaksana dan/atau pejabat fungsional secara hirarkis.
3. Setiap kegiatan dalam penilaian prestasi kerja PNS perlu dipahami dan dilaksanakan sesuai dengan tahapan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan pemberian rekomendasi terhadap prestasi kerja PNS. Oleh karena itu organisasi pemerintah perlu memberikan informasi yang jelas dan benar tentang proses-proses yang dilakukan dalam sistem penilaian prestasi kerja PNS, sehingga pelaksanaan penilaian prestasi kerja tidak dianggap sebagai formalitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall/Pearson Education.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Berman, E. M. (2006). *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations* (2nd ed.). New York, London: M.E. Sharpe, Inc.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Cho, Y. J., & Lee, J. W. (2012). Performance Management and Trust in Supervisors. *Review of Public Personnel Administration*. <http://doi.org/10.1177/0734371X11421496>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Los Angeles - London - New Delhi - Singapore: SAGE Publications, Inc.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Fitrianingrum, L. (2016). *Penilaian Prestasi Kerja Fungsional Peneliti dan Administrasi di Kedeputan Ilmu Pengetahuan Teknik Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)*. Universitas Padjadjaran Bandung.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: Andi.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Krausert, A. (2009). *Performance Management for Different Employee Groups*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal Setting and Performance Management in The Public Sector. *International Public Management Journal*. <http://doi.org/10.1080/10967490802491087>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1993). Performance Management: A Strategy for Improving Employee Performance and Productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 8(5), 24–32. <http://doi.org/10.1108/02683949310040605>
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing Performance Through Goal Setting, Engagement, and Optimism. *Industrial Management and Data Systems*. <http://doi.org/10.1108/02635570910982292>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory*. <http://doi.org/10.1093/jopart/muq004>

- Paposa, K. K., & Kumar, Y. M. (2015). Impact of Performance Management System on Job Satisfaction of Faculty Members: A Study on Technical Education Institutes of Nagpur. *Management and Labour Studies*. <http://doi.org/10.1177/0258042X15601538>
- Pollitt, C. (2006). Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <http://doi.org/10.1093/jopart/mui045>
- Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dudia*. Yogyakarta: BPFE.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Singapore: Wiley-Blackwell.
- Roberts, G. E., & Reed, T. (1996). Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback. *Review of Public Personnel Administration*, 16(4), 29–60. <http://doi.org/10.1177/0734371X9601600404>
- Rosa, S. A. S. (2012). *Analisis Instrumen Penilaian Kinerja: Evaluasi DP-3 dan Prospek Implementasi Elektronik Sasaran Kinerja Pegawai (e-SKP) di Pusat Penelitian Geoteknologi LIPI*. STIA LAN Bandung.
- Sun, R., & Van Ryzin, G. G. (2014). Are Performance Management Practices Associated With Better Outcomes? Empirical Evidence From New York Public Schools. *American Review of Public Administration*. <http://doi.org/10.1177/0275074012468058>
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The Dark Side of Consecutive High Performance Goals: Linking Goal Setting, Depletion, and Unethical Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.006>
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2018 tentang Organisasi Perangkat Daerah