

**IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI BERDASARKAN SASARAN
KINERJA PEGAWAI (SKP)**

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Mendapatkan Gelar Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**



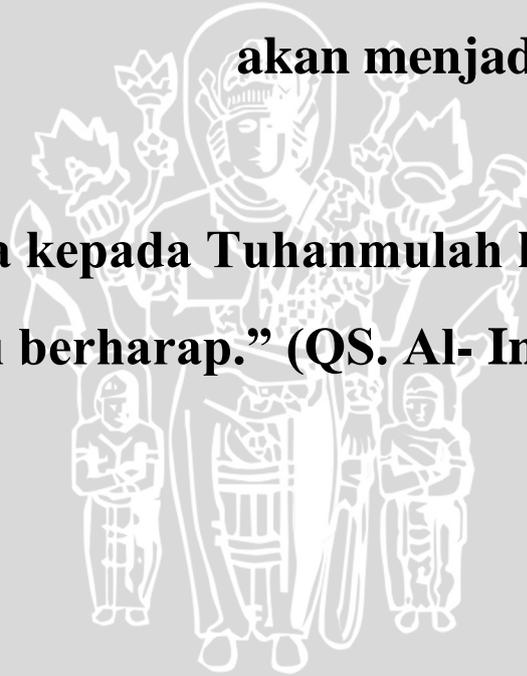
**FORTUNA DWIKI ARUM TIRTA
NIM. 125030102111005**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2017**

MOTTO

**Jika Allah menghendaki,
sesulit apapun
akan menjadi mudah
dan yang mustahil
akan menjadi mungkin**

**“Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya
kamu berharap.” (QS. Al- Insyirah : 8)**





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai
Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota
Malang)

Disusun oleh : Fortuna Dwiki Arum Tirta
NIM : 125030102111005
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 21 Oktober 2016

Ketua,

Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si
NIP. 19710505 1999903 2 001

Anggota,

Niken Lastiti V.A., S.AP, M.AP
NIP. 19810210 2005 01 2 002



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

<http://fia.ub.ac.id>

E-mail: fia@ub.ac.id

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 13 Desember 2016
Jam : 10.00-11.00
Skripsi atas nama : Fortuna Dwiki Arum Tirta
Judul : Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Malang, 27 Desember 2016

Dan Dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si
NIP. 19710505 1999903 2 001

Anggota

Niken Lastiti V A, S.AP., M.AP
NIP. 19810210 2005 01 002

Penguji I

Prof. Dr. Samsiyar Samsuddin
NIP. 19450817 197412 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul “**Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**” tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

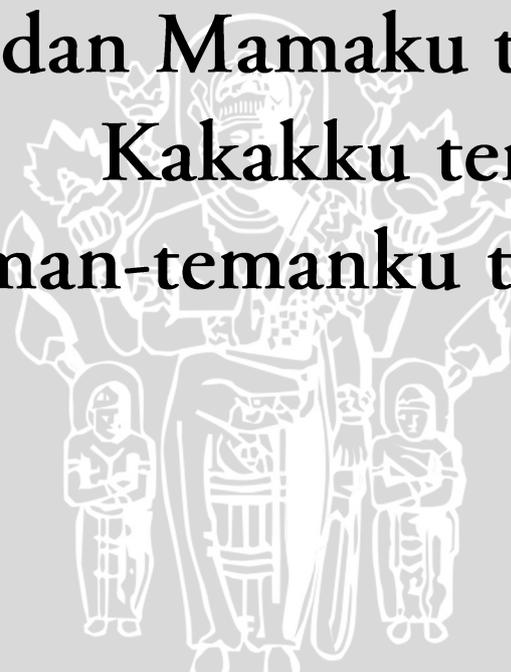
Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 14 November 2016



Fortuna Dwiki Arum Tirta
NIM. 125030102111005

**Kupersembahkan karyaku
untuk
Papa dan Mamaku tercinta
Kakakku tersayang
Dan teman-temanku terkasih**



RINGKASAN

Fortuna Dwiki Arum Tirta. 2016. **Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**. Dr. Endah Setyowati, S.sos.,M.Si; Niken Lastiti V.A., S.AP.,MAP; 125 Pages + XVIII.

Salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan adalah Sumber Daya Manusia. Bermula dari permasalahan SDM yang dikhususkan pada pegawai pemerintahan, maka pemerintah membuat sebuah mekanisme penilaian untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang pegawai yang dikenal dengan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Namun setelah dilakukan proses kajian yang panjang dan mendalam mengenai DP-3 PNS, maka dirumuskan metode baru dalam melihat kinerja Pegawai melalui pendekatan metode Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan menggunakan metode analisis data Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di BKD Kota Malang dapat dikatakan baik. Dilihat dari faktor pengorganisasian, BKD telah memiliki struktur organisasi yang terstruktur untuk menjalankan sebuah program kerja secara fokus, cepat, dan tepat sasaran. Dari interpretasi sumber daya manusia Pegawai BKD telah memahami apa yang seharusnya dilakukan, walaupun masih ada beberapa kesalahan, kemudian karakteristik aparatur pelaksana telah menjalankan semua prosedur dan pegawai pelaksana sadar akan tugasnya masing-masing. Penerapan/Aplikasi telah berjalan dengan baik serta telah sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Adapun yang menjadi faktor pendukung dalam implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yaitu Sumber Daya Infrastruktur, Sumber Daya Finansial, Pelatihan dan Pendidikan. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat adalah Pandangan SKP hanya sebagai formalitas dan masih adanya kesalahan dalam penyusunan SKP.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP di BKD Kota Malang sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas kinerja seorang aparatur pemerintahan dapat dikatakan baik, karena dari sekian faktor tentang pelaksanaannya sudah terlaksana dengan lancar, yang meliputi Pengorganisasian, Interpretasi dan Penerapan/Aplikasi. Pihak BKD Kota Malang telah mampu menjalankan program-program yang telah dirancang sesuai prosedur yang telah ditentukan. Memahami substansi kebijakan, makna kebijakan, dan tujuan kebijakan yang menjadikan tujuan kebijakan dapat tercapai secara efektif dan efisien dalam sebuah pelayanan kepada masyarakat. Walaupun masih ditemukan beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi SKP di BKD Kota Malang.

Saran yang direkomendasikan antara lain: Perlu membuat SOP (*Standar Operational Procedure*) dalam pelaksanaan SKP sebagai interpretasi (penafsiran/proses komunikasi) ke seluruh pegawai. perlu ditambahkan tim khusus untuk menangani proses pengumpulan dan rekap formulir SKP agar lebih fokus dalam menjalankan proses-proses yang telah dirancang. Lebih sering mengadakan sosialisasi tentang penilaian SKP, merekap hasil penilaian SKP pegawai setiap tahunnya, dan mengadakan evaluasi kerja secara konsisten.

Kata kunci: Sumber Daya Manusia, Penilaian Kinerja Pegawai.

SUMMARY

Fortuna Dwiki Arum Tirta. 2016. **The Implementation of Employee Assessment based on Employee Performance Goals (SKP) (A Study in Board of Regional Employment, Malang)**. Dr. Endah Setyowati, S.sos.,M.Si; Niken Lastiti V.A., S.AP.,MAP; 125 Pages + XVIII.

One of the crucial factors, the inseparable one from an organization, in terms of institution and company, is Human Resource. Due to the issue of HR, especially the governmental employees, of the government then created the so-called DP-3 (the Assessment List of Job Execution), such a mechanism of assessment which aims at evaluated the level of job execution or performance appraisal of an employed. Meanwhile, after the long process of deep review concerned DP-3 PNS, a new method was formulated in observing the employee's performance through an approach, named Employee Performance Goals (SKP).

This research applies qualitative research which employed descriptive approach. The analysis method applies from Miles and Huberman's consisting of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion.

From this research, the implementation of assessment on employee's performance based on Employee Performance Goals (SKP) in Board of Regional Employment (BKD), Malang was good. In terms of organization factor, BKD has had satisfying structure on their organization in order to run a program peripherally, quickly, and on-point. In terms of human resource's interpretation, the employees of BKD has comprehended what they should do although there were some who did inaccurately. In addition, the characteristics interpretation of the implementer-apparatus were perceived serious in implementing the whole procedures and aware of each job description. The implementation has ran well and suited the procedures which had been decided. The supporting factors during the implementation of employee's performance assessment based on Employee Performance Goals (SKP) in BKD Malang were resources on infrastructure, financial, education and training. On the other hand, the inhibitors of the implementarion were the view of SKP which saw themselves merely as a formailty so that some errors were still found in arranging the SKP.

From this research it can be concluded that the implementation of employee's performance assessment based on Employee Performance Goals (SKP) in Board of Regional Employment (BKD) Malang was categorized good, because of some factors on this implementation has been implemented fluently, which includes Organizing, Interpretation and Application. BKD Malang have been able launching the programs that have been designed according to established procedures. Understand the substance of the policy, the policy means, and policy objectives that make the policy objectives can be achieved effectively and efficiently in a service to the community. Although still found several factors that become an obstacle in the implementation of SKP at BKD Malang.

The recomendation proposed for the apparatursnwere as follows: Need to make a SOP (Standard Operational Procedure) in the implementation of SKP as interpretations (process communication) to all employees. Need to add the team specifically to handle the process of collecting and recapitulation of SKP more be focused in running processes has designed. Conducting sosialization on the assesment based on SKP more frequently, conducting annual recapitulation of SKP asesment score, and consistenly running an evaluation on employee's performance.

Key words: Human Resources, Employee Assessment.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Adinistrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat:

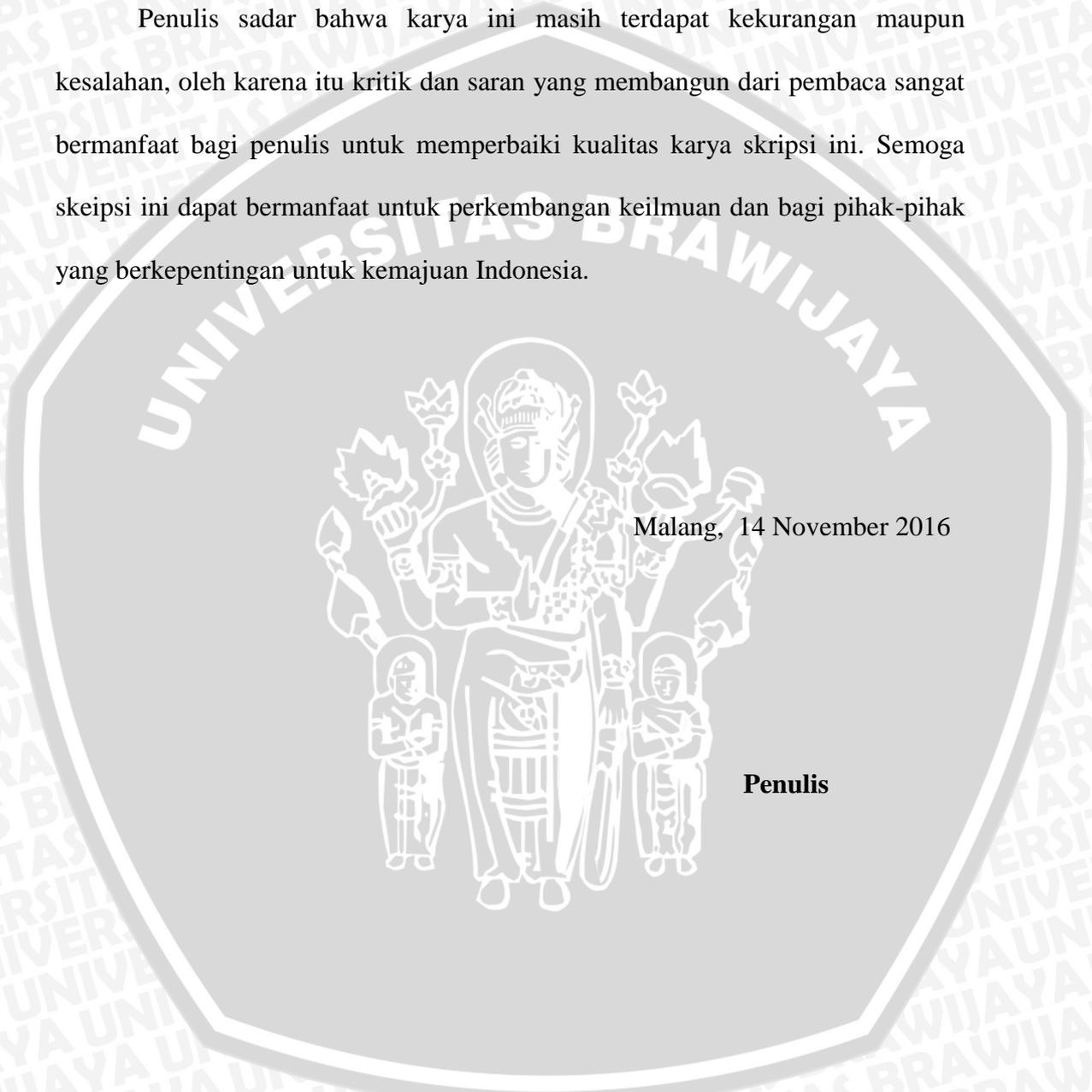
1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Dr. Endah Setyowati, S. Sos., M.Si. dan Niken Lastiti V. A., S. AP., M. AP., yang telah meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya dosen program studi Administrasi Publik yang selama ini telah membimbing dan meularkan

kajian keilmuannya kepada penulis selama proses perkuliahan maupun di luar perkuliahan.

6. Orang tuaku tercinta, Bapak Drs. Pudjo Winanto, dan Ibu Lilis Sri Hartini, yang selalu memberikan curahan kasih sayang, dukungan moril, materil, dan memotivasi serta mendoakan dalam suka dan duka.
7. Kakak perempuanku Silvia Pradnya Paramita Eka Dewanti yang selalu mendoakan dan menjadi sumber motivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
8. Partner saya Hizkia Yesarela Sahaduta yang selalu memberikan bantuan, dorongan, dan semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
9. Semua keluarga besar yang saya yang selalu memberikan dorongan dan penyemangat untuk mencapai cita-cita.
10. Seluruh civitas Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, khususnya Ibu Hanun, Ibu Roos, Ibu Ika, Ibu Dwi dan seluruh anggota Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin yang senantiasa memberikan informasi-informasi dan menyambut hangat di BKD Kota Malang.
11. Sahabat seperjuangan saya (Teman-teman kelas E Publik angkatan 2012, dan teman-teman Marching Band Ekalavya Suara Brawijaya) yang tidak dapat saya sebutkan nama satu persatu.
12. Semua sahabat-sahabat saya, Awe, Ayu, Citra, Diah, Dita, Clara, Diaz, Saga, Emir, Irma, Rachma, Terry yang telah banyak membantu saya dalam menyusun skripsi dan meluangkan waktu, pikiran, masukan, saran sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

13. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terimakasih atas dukungan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ini.

Penulis sadar bahwa karya ini masih terdapat kekurangan maupun kesalahan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat bermanfaat bagi penulis untuk memperbaiki kualitas karya skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk perkembangan keilmuan dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk kemajuan Indonesia.



Malang, 14 November 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN	iii
TANDA PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALISASI SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii

BAB IPENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan.....	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Implementasi Kebijakan Publik	11
1. Pengertian Kebijakan Publik	11
2. Implementasi Kebijakan	14
B. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
2. Sumber Daya Manusia.....	21
3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22



5. Aktifitas Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia.....	25
C. Pengembangan	26
1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	28
2. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	29
3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	31
D. Penilaian Prestasi Kerja	34
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	34
2. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	36
3. Metode-Metode Dalam Penilaian Prestasi Kerja	39
4. Implikasi Penilaian Prestasi Kerja	43
E. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).....	44
1. Pengertian SKP	44
2. Manfaat SKP	45
F. Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai.....	47
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	51
B. Fokus Penelitian.....	52
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	53
D. Sumber Data	54
E. Teknik Pengumpulan Data.....	55
F. Instrumen Penelitian.....	57
G. Analisis Data	59
H. Keabsahan Data	61
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	63
1. Gambaran Umum Kota Malang.....	63
a. Sejarah Singkat Kota Malang.....	63
b. Keadaan Geografis Kota Malang.....	64
c. Pembagian Administratif Kota Malang.....	65
d. Keadaan Sosial Kota Malang.....	66

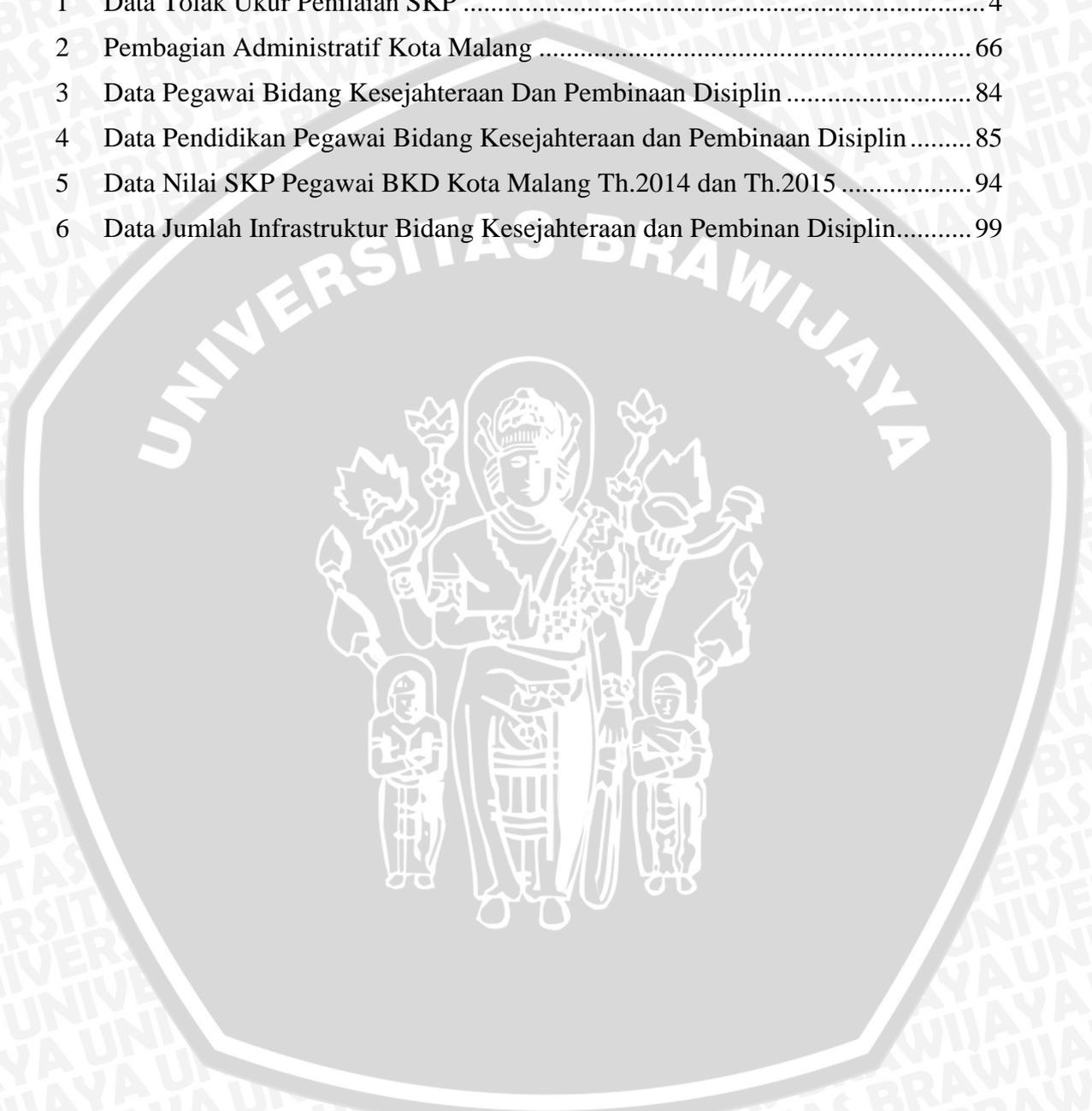
e. Visi-Misi Kota Malang.....	67
f. Lambang Daerah Kota Malang.....	71
2. Gambaran Tentang Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang...	72
a. Sejarah.....	72
b. Visi-Misi.....	73
c. Tugas dan Fungsi.....	75
d. Struktur Organisasi.....	76
e. Peta Jabatan.....	78
f. Tugas dan Fungsi.....	79
B. Penyajian Data.....	83
1. Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	83
a. Interpretasi.....	83
1) Sumber Daya Manusia.....	83
2) Karakteristik Aparatur Pelaksana.....	86
b. Pengorganisasian.....	88
c. Penerapan atau Aplikasi.....	91
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	97
a. Faktor Pendukung.....	98
1) Sumber Daya Infrastruktur.....	98
2) Sumber Daya Finansial.....	100
3) Pelatihan dan Pendidikan.....	101
b. Faktor Penghambat.....	102
1) Pandangan SKP Hanya Sebagai Formalitas.....	103
2) Masih adanya kesalahan dalam penyusunan SKP.....	104
C. Analisis Data Fokus Penelitian.....	106
1. Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	106
a. Interpretasi.....	106
1) Sumber Daya Manusia.....	107

2) Karakteristik Aparatur Pelaksana.....	108
b. Pengorganisasian.....	109
c. Penerapan atau Aplikasi.....	110
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	112
a. Faktor Pendukung.....	112
1) Sumber Daya Infrastruktur.....	112
2) Sumber Daya Finansial.....	113
3) Pelatihan dan Pendidikan.....	114
b. Faktor Penghambat.....	115
1) Pandangan SKP Hanya Sebagai Formalitas Semata.....	116
2) Masih adanya kesalahan dalam penyusunan SKP.....	117
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	119
B. Saran.....	121
 DAFTAR PUSTAKA.....	122



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Data Tolak Ukur Penilaian SKP	4
2	Pembagian Administratif Kota Malang	66
3	Data Pegawai Bidang Kesejahteraan Dan Pembinaan Disiplin	84
4	Data Pendidikan Pegawai Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin	85
5	Data Nilai SKP Pegawai BKD Kota Malang Th.2014 dan Th.2015	94
6	Data Jumlah Infrastruktur Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin.....	99



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Proses Implementasi.....	15
2	Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif.....	59
3	Peta Wilayah Kota Malang	65
4	Lambang Kota Malang.....	71
5	Gambar Bkd Kota Malang	73
6	Struktur Organisasi Bkd Kota Malang.....	77
7	Peta Jabatan Bidang Kesejahteraan Dan Pembinaan Disiplin	78
8	Bagan Alur Penilaian Skp	87
9	Gambar Komputer Bidang Kesejahteraan Dan Pembinaan Disiplin	99
10	Gambar Alat Scan Bidang Kesjahteraan Dan Pembinaan Disiplin	99



DAFTAR LAMPIRAN

No Judul

- 1 Surat Riset/*Survey*
- 2 Surat Persetujuan Riset/*Survey*
- 3 Contoh Undangan Sosialisasi SKP
- 4 Contoh Surat Keterangan Melakukan Tugas Tambahan
- 5 Contoh Form SKP dengan Tugas Tambahan
- 6 Contoh Form SKP tanpa Tugas Tambahan
- 7 Dokumentasi Foto Sosialisasi SKP
- 8 Dokumentasi Foto Asistensi SKP
- 9 Foto Infrastruktur Laptop pada Bidang KPD
- 10 Foto Infrastruktur Alat Print pada Bidang KPD
- 11 Foto Infrastruktur Komputer dan Alat Print pada Bidang KPD



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan paling utama dalam suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan dan tujuan yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi. Pada hakikatnya, sumber daya berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai subjek dan objek penggerak utama. Suatu organisasi dibentuk berdasarkan visi dan misi yang dikelola oleh manusia dan untuk manusia. Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi tersebut sebagai wadah peningkatan produktivitas kerja.

Dalam rumusan yang pendek, manusia yang berkualitas adalah manusia yang beriman dan bertaqwa, kreatif, inovatif, produktif, mandiri berdisiplin serta memiliki motivasi kerja yang tinggi. Menyiapkan Sumber Daya Manusia yang kompetitif memang bukan pekerjaan mudah yang dapat dilakukan secara instant, akan tetapi, apabila pendidikan di Indonesia mampu membekali siswa dengan pengetahuan serta keterampilan yang memadai, maka lulusan pendidikan Indonesia akan memiliki rasa percaya diri serta motivasi yang tinggi untuk mengembangkan diri secara optimal, sehingga mampu bersaing secara global.

Menurut Hasibuan (2003:244) Sumber Daya Manusia adalah “Kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan

prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya”. Sementara itu, menurut Mathis dan Jackson (2006:3) Sumber Daya Manusia adalah “Rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”.

Kedudukan SDM saat ini bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas instansi. SDM memiliki andil besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu instansi. Oleh karena itu, kemajuan suatu instansi ditentukan pula bagaimana kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya. Disebutkan dalam UU No.5 Th. 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 70, melihat pentingnya peran Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur yang menunjang keberhasilan pelaksanaan sebuah program maka perlu dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pembinaan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran yang dilakukan secara terus-menerus dan berkelanjutan, sehingga dapat melaksanakan tugas dan kewajiban sebaik-baiknya dan dapat berjalan dengan baik pula.

Bermula dari permasalahan SDM yang dikususkan pada pegawai pemerintahan, maka pemerintah membuat sebuah mekanisme penilaian untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang pegawai. Dulu di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dikenal dengan sebutan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam PP 10 Tahun 1979 yang telah disempurnakan dalam PP No.46 Tahun 2011. Namun pada kenyataannya, proses DP-3 PNS tersebut cenderung terjebak ke

dalam proses formalitas saja dan tidak berkait langsung dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai. Selain itu, DP-3 tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Maka, setelah dilakukan proses kajian yang panjang dan mendalam mengenai DP-3 PNS, maka dirumuskan metode baru dalam melihat kinerja Pegawai melalui pendekatan metode Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011, bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier, yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati. Penilaian prestasi kerja PNS tersebut dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dua unsur, yang pertama unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang kedua yaitu unsur perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja PNS tersebut dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam satu tahun (pada akhir Desember tahun bersangkutan atau akhir Januari tahun berikutnya). Dalam hal penilaian terdapat dua unsur pula, yang pertama SKP bobotnya 60% , dan yang ke dua Perilaku Kerja bobotnya 40%. Adapun nilai prestasi kerja dapat dilihat pada tabel :

Tabel 1. Data tolak ukur penilaian prestasi kerja

No.	Range	Penilaian	Keterangan
1.	< 50	Buruk	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.
2.	51 – 60	Kurang	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
3.	61 – 75	Cukup	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
4.	76 – 90	Baik	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
5.	91 – 100	Sangat Baik	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.

Sumber: <http://pemerintah.net/penilaian-prestasi-kerja-pns/>, (diakses pada 22 Januari 2016, pukul: 19:30 WIB)

Pada akhir tahun anggaran yaitu setiap tanggal 31 Desember diadakan evaluasi kinerja pegawai dengan membandingkan capaian dan target yang telah dipertanggungjawabkan di awal tahun atau kontrak kerja dan ditambahkan dengan tugas-tugas tambahan lainnya. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas jabatan PNS yang dinilai. Dari hasil evaluasi kinerja pegawai setiap tahunnya dapat diketahui peningkatan kinerja seorang pegawai dan target pencapaian kerja yang harus diwujudkan, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas output, kualitas, waktu dan jika ada, dapat disertai biaya yang relevan serta meningkatkan kompetensi dan profesionalisme PNS dalam menjalankan tugas sebagai aparatur negara serta dijadikan bahan dalam pengembangan karir PNS.

Salah satu instansi yang menjalankan program SKP ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang sudah diterapkan pada tahun 2014. Adanya SKP di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini bertujuan sebagai

alternatif memudahkan pejabat penilai untuk monitoring dan evaluasi capaian SKP, target pekerjaan setiap tahunnya, dan prestasi pegawai secara berkala dan perilaku kerja PNS sehari-hari. Dengan adanya SKP di BKD Kota Malang, maka seorang pegawai bisa melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien dan terukur, karena dengan SKP seorang pegawai diwajibkan membuat program perencanaan tentang target atau sasaran yang harus dilakukan dalam kurun waktu satu tahun.

Menurut wawancara dengan salah satu pegawai yang menangani SKP pada bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, menyatakan bahwa:

“Sebelum adanya SKP aparatur pemerintah di BKD Kota Malang bekerja secara apa adanya atau dapat dikatakan tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya tanpa adanya target kerja yang teragenda. Masih banyaknya aparatur pemerintah di BKD Kota Malang yang belum disiplin terhadap tugas yang harus dikerjakan, seperti seringnya meninggalkan ruangan pada jam kerja di luar tugas kantor dan dinas luar, mengakibatkan tugas yang seharusnya selesai di hari itu menjadi terbengkalai. Di samping itu, penempatan posisi kerja yang tidak sesuai dengan jabatan, mengakibatkan aparatur pemerintah di BKD Kota Malang tidak dapat fokus pada suatu pekerjaannya. Selain itu, yang perlu mendapat perhatian dari pemerintah adalah adanya perubahan perilaku kerja yang tidak dapat di kesampingkan dan sudah menjadi opini umum, bahwa pola perilaku kerja pegawai di lingkungan instansi pemerintahan, khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terkesan hanya memenuhi tuntutan administrasi kerja pegawai saja. Sehingga pola perilaku kerja pegawai terkesan santai dan tidak disiplin waktu. Masih adanya pegawai yang terlambat dan tidak melakukan *finger print* kedatangan, agar seolah-olah seperti lupa. Masih banyaknya pegawai yang meninggalkan ruangan pada saat jam kerja, sehingga saat ada tamu atau orang yang akan mengurus sesuatu harus menunggu dulu sampai pegawai tersebut datang”.

(Wawancara, pada tanggal 17 Februari 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Sasaran Kinerja Pegawai merupakan upaya untuk merubah pola perilaku pegawai dari yang semula kurang disiplin menjadi lebih disiplin lagi, sehingga terwujud pola perilaku kerja seperti yang seharusnya atau selayaknya yang

dilakukan oleh pelayan publik. Di sisi lain, dengan adanya SKP setiap agenda pekerjaan dapat terlaksana dengan baik berdasarkan jadwal dan tuntutan-tuntutan, sehingga seorang aparatur pemerintah di BKD Kota Malang harus memiliki strategi serta inovasi dalam bekerja untuk mencapai target atau sasaran kerja yang telah diprogramkan secara tepat dan cepat. Dengan adanya program kerja yang terukur dalam setiap pekerjaan seorang aparatur pemerintah di BKD Kota Malang selalu ditulis dalam buku harian pegawai. Dari sana dapat dilihat pekerjaan yang sudah dilakukan dan yang belum dilakukan. Sehingga seorang aparatur pemerintah mampu mengembangkan potensi dan pola pikir untuk bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berhasil secara maksimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Tidak hanya itu, sikap, perilaku, dan kepribadian yang baik, disiplin, serta bertanggung jawab akan dimiliki oleh setiap aparatur pemerintahan.

Seiring berjalannya waktu, Sasaran Kinerja Pegawai yang secara umum dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja seorang aparatur, dan meningkatkan kualitas seorang aparatur pemerintahan, yang berdampak pada perbaikan dalam pelayanan publik yang baik, efektif dan efisien. Hal ini tidak terlepas dari upaya-upaya demi tercapainya keberhasilan SKP dalam menilai kerja pegawai. Dimulai dari hal tersebut, maka penilaian prestasi kerja pegawai juga perlu diperhatikan untuk menjamin keberhasilan SKP. Sehingga studi mengenai penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP memang sangat penting untuk dilakukan seiring dengan kemajuan zaman, dan perkembangan teknologi, yang mengharuskan seseorang sebagai aparatur pemerintah melakukan pengembangan pada individu masing-masing untuk melakukan yang terbaik dalam pelayanan

publik. Atas dasar permasalahan di atas, peneliti melakukan penelitian mengenai **“Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)” (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka dapat ditarik suatu rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat implementasi penilaian kinerja pegawai melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi penilaian kinerja pegawai melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi penilaian kinerja pegawai melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan memberikan beberapa kontribusi sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

- a. Sebagai bahan kajian dalam studi Ilmu Administrasi, terutama pada Ilmu Administrasi Publik dan sumbangan pemikiran yang berkaitan dengan kinerja pegawai
- b. Sebagai bekal wawasan dan pengetahuan penulis dalam mengembangkan kemampuan berpikir dan belajar menganalisa permasalahan yang muncul dalam kepegawaian
- c. Sebagai kontribusi referensi dan sumbangan informasi komparatif bagi penilitilain selanjutnya dalam tema yang sama.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi instansi Terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi yang bersangkutan dalam hubungannya dengan penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP, serta untuk perbaikan dalam organisasi guna memenuhi kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik, sehingga dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya yang diambil dalam mengukur kebijakan di masa yang akan datang.

b. Bagi Peneliti Lain

Hasil dari peneliti ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam judul atau topik yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab yang merupakan rangkai antara bab yang satu dengan yang lainnya. Adapun sistematika pembahasan ini sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang meliputi penjelasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan dalam penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan penjelasan tentang tinjauan pustaka yang berhubungan dengan obyek penelitian yaitu teori-teori, pendapat-pendapat, maupun konsep-konsep yang dikemukakan oleh beberapa ahli maupun tulisan-tulisan atau jurnal-jurnal yang berkenaan dengan Teori Implementasi, Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Penilaian Pengembangan Sumber Daya Manusia, Teori Penilaian Prestasi Kerja.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan yang mencakup jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data dan jenis, teknik pengumpulan data, instrument data, dan metode analisis.

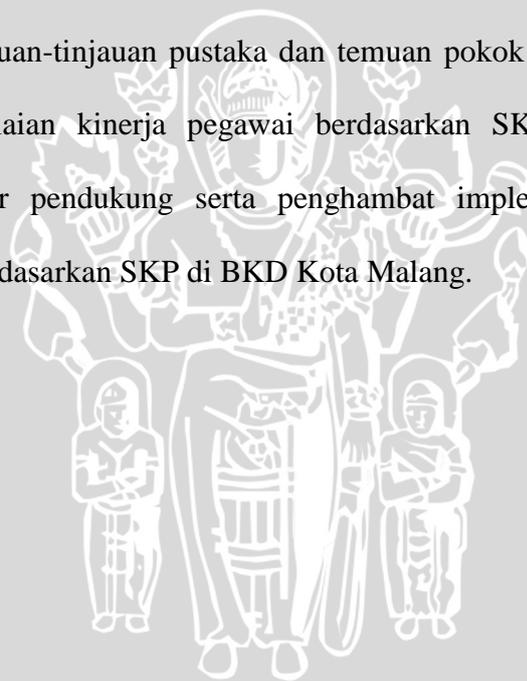
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat penyajian data hasil penelitian yang diambil dari Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Penyajian data hasil penelitian menjelaskan secara terperinci mengenai gambaran umum lokasi dan situs

penelitian serta sub-sub dari fokus penelitian yang meliputi implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP di BKD Kota Malang dan faktor-faktor pendukung serta penghambat meliputi implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP. Berisi hasil peneliti yang berupa data-data wawancara, dokumen-dokumen maupun data-data statistik yang menunjang keakuratan dan keberhasilan peneliti.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini akan menyajikan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilaksanakan, serta saran-saran yang diajukan guna perbaikan yang diperoleh dari tinjauan-tinjauan pustaka dan temuan pokok penelitian tentang implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP di BKD Kota Malang dan faktor pendukung serta penghambat implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP di BKD Kota Malang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Implementasi Kebijakan Publik

1. Pengertian Kebijakan Publik

Lingkup dari studi kebijakan publik sangat luas karena mencakup berbagai bidang dan sektor seperti ekonomi, politik, sosial, budaya, hukum, dan sebagainya. Disamping itu dilihat dari hirarkirnya kebijakan publik dapat bersifat nasional, regional maupun lokal seperti undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, peraturan menteri, peraturan pemerintah daerah/provinsi, keputusan gubernur, peraturan daerah kabupaten/kota, dan keputusan bupati/walikota. Secara terminologi pengertian kebijakan publik (*public policy*) itu ternyata banyak sekali, tergantung dari sudut mana kita mengartikannya. Pressman dan Widavsky sebagaimana dikutip Winarno (2002:17) mendefinisikan kebijakan publik sebagai hipotesis yang mengandung kondisi-kondisi awal dan akibat-akibat yang bias diramalkan. Kebijakan publik itu harus dibedakan dengan bentuk-bentuk kebijakan yang lain misalnya kebijakan swasta. Hal ini dipengaruhi oleh keterlibatan faktor-faktor bukan pemerintah. Robert Eyestone sebagaimana dikutip Agustino (2008:6) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya”. Banyak pihak beranggapan bahwa definisi tersebut masih terlalu luas untuk dipahami, karena apa yang dimaksud dengan kebijakan publik dapat mencakup banyak hal.

Menurut Nugroho, ada dua karakteristik dari kebijakan publik, yaitu:1) kebijakan publik merupakan sesuatu yang mudah untuk dipahami, karena maknanya adalah hal-hal yang dikerjakan untuk mencapai tujuan nasional; 2) kebijakan publik merupakan sesuatu yang mudah diukur, 16 karena ukurannya jelas yakni sejauh mana kemajuan pencapaian cita-cita sudah ditempuh. Thomas R Dye sebagaimana dikutip Islamy (2009:19) mendefinisikan kebijakan publik sebagai *“is whatever government choose to do or not to do”* (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan). Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik adalah mengenai perwujudan *“tindakan”* dan bukan merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat publik semata. Di samping itu pilihan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu juga merupakan kebijakan publik karena mempunyai pengaruh (dampak yang sama dengan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu).

Terdapat beberapa ahli yang mendefinisikan kebijakan publik sebagai tindakan yang diambil oleh pemerintah dalam merespon suatu krisis atau masalah publik. Begitupun dengan Chandler dan Plano sebagaimana dikutip Tangkilisan (2003:1) yang menyatakan bahwa kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah. Selanjutnya dikatakan bahwa kebijakan publik merupakan suatu bentuk intervensi yang dilakukan secara terus-menerus oleh pemerintah demi kepentingan kelompok yang kurang beruntung dalam masyarakat agar mereka dapat hidup, dan ikut berpartisipasi dalam pembangunan secara luas.

David Easton sebagaimana dikutip Agustino (2009:19) memberikan definisi kebijakan publik sebagai “*the autorative allocation of values for the whole society*”. Definisi ini menegaskan bahwa hanya pemilik otoritas dalam sistem politik (pemerintah) yang secara sah dapat berbuat sesuatu pada masyarakatnya dan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu diwujudkan dalam bentuk pengalokasian nilai-nilai. Hal ini disebabkan karena pemerintah termasuk ke dalam “*authorities in a political system*” yaitu para penguasa dalam sistem politik yang terlibat dalam urusan sistem politik sehari-hari dan mempunyai tanggungjawab dalam suatu masalah tertentu dimana pada suatu titik mereka diminta untuk mengambil keputusan di kemudian hari kelak diterima serta mengikat sebagian besar anggota masyarakat selama waktu tertentu. Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah-masalah publik atau demi kepentingan publik. Kebijakan tersebut dituangkan dalam ketentuan-ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang dibuat pemerintah sehingga memiliki sifat yang mengikat.

Sedangkan menurut Charles O Jones (1977 : 4) secara singkat mengatakan bahwa kebijakan publik adalah tindakan pemerintah atas permasalahan publik, yang di dalamnya terkandung komponen-komponen : *Goals* atau sasaran-sasaran yang merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai meliputi:

- a. *Plans/proposals* atau rencan-rencana atau proposal yang merupakan spesifikasi alat untuk mencapai tujuan tersebut.

- b. *Programs* atau program-program yang merupakan alat formal untuk mencapai tujuan.
- c. *Decisions* atau keputusan-keputusan yang merupakan spesifikasi tindakan-tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan, mengembangkan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program.
- d. *Efek* atau dampak sebagai hasil terukur dari pelaksanaan program, baik yang diharapkan atau yang tidak diharapkan baik dampak utama ataupun dampak sampingan.

2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan aspek yang sangat penting dalam seluruh proses kebijakan karena kebijakan publik yang telah dibuat akan bermanfaat bila diimplementasikan. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi dipandang sebagai proses interaksi antara suatu perangkat tujuan dan tindakan yang mampu untuk mencapai tujuan kebijakan. Dimana didalam implementasi kebijakan actor, organisasi, prosedur dan teknik dipakai secara bersama dan simultan.

Istilah implementasi biasanya diakitkan dengan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Webster, sebagaimana dikutip Abdul Wahab (1997:67) merumuskan secara pendek bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), *to give practical effect to*

(menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu). Pengertian tersebut mempunyai arti bahwa untuk mengimplementasikan sesuatu harus disertai sarana yang mendukung yang nantinya akan menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu itu. Pengertian implementasi di atas apabila dikaitkan dengan kebijakan adalah bahwa sebenarnya kebijakan itu tidak hanya dirumuskan lalu dibuat dalam suatu bentuk positif seperti undang-undang dan kemudian ditiadakan dan tidak dilaksanakan atau diimplementasikan, tetapi sebuah kebijakan harus dilaksanakan atau diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan.

Van Meter dan Van Horn sebagaimana dikutip Abdul Wahab (1997 : 65), menyatakan bahwa : Proses implementasi adalah *“those action by public or private individuals groups that are directed the achievement of objectives set forth in prior decisions”* (tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan). Menurut Sunggono (1994:137) implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu. Proses implementasi kebijakan public baru dapat dimulai apabila tujuan-tujuan kebijakan public telah ditetapkan, program-program telah dibuat, dan dana telah dialokasikan untuk pencapaian tujuan kebijakan tersebut. Suatu proses implementasi dapat digambarkan secara sistematis seperti berikut ini :



Gambar1. Proses Implementasi

Sumber: Sunggono (1994:139)

Dari gambar diatas terlihat bahwa proses implementasi dimulai dengan suatu kebijakan yang harus dilaksanakan. Hasil proses implementasi terdiri dari hasil kebijakan yang segera atau disebut sebagai “*policy performance*”. Secara konkrit antara lain dapat kita lihat jumlah dan isi barang dan jasa yang dihasilkan pemerintah dalam jangka waktu tertentu untuk menaikkan taraf kesejahteraan warga masyarakat, misalnya. Perubahan dalam taraf kesejahteraan warga masyarakat dapat dianggap sebagai hasil akhir kebijakan yang disebut juga sebagai “*policy outcome*” atau “*policy impact*”. Dengan sendirinya di dalam hasil akhir kebijakan, Kebijakan termasuk juga hasil-hasil sampingan disamping “*policy performance*” yang diperoleh.

Menurut Teori Implementasi Kebijakan George Edward III sebagaimana dikutip oleh Nurani (2009:15) implementasi kebijakan merupakan proses yang krusial karena seberapa baiknya suatu kebijakan kalau tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik implementasinya maka apa yang menjadi tujuan kebijakan public tidak akan terwujud. Begitu pula sebaliknya, bagaimanapun baiknya persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan, kalau kebijakannya tidak dirumuskan dengan baik apa yang menjadi tujuan kebijakan juga tidak bias dicapai. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan kebijakan, perumusan kebijakan dan implementasi harus dipersiapkan dan direncanakan dengan baik. Evaluasi implementasi Edward sebagaimana dikutip Nurani (2009:15) menyatakan bahwa ada empat variable krusial dalam implementasi yaitu : komunikasi, sumberdaya, watak atau sikap dan struktur birokrasi keempat factor tersebut beroperasi secara simultan dan saling berinteraksi satu sama lainnya.

Untuk mencapai keberhasilan dalam implementasi kebijakan, Soenarko (2005:187) mengatakan ada kegiatan pokok yang penting, yaitu:

a. *Interpretation*

Dimaksud dengan *interpretation* dalam implementasi kebijakan adalah usaha untuk membuat agar pelaksana kebijakan mengerti apa yang dimaksudkan oleh pembentuk kebijakan dan mengetahui bentuk apa dan bagaimana tujuan akhir itu harus diwujudkan, harus direalisasikan. Seperti yang diketahui bersama bahwa lingkungan pembentukan kebijakan berbeda dengan lingkungan pelaksana kebijakan. Oleh karena itu perlu sekali dalam kegiatan *interpretation* ini pelaksanaan kebijakan dapat menempatkan diri pula sebagai pembuat kebijakan tersebut. Dengan demikian maka mereka akan memahami semua yang dikehendaki oleh pembentukan kebijakan tersebut.

b. *Organization*

Organization dalam implementasi kebijakan maksudnya adalah pembentukan badan-badan atau unit-unit beserta metode-metode yang diperlukan untuk menyelenggarakan rangkaian kegiatan guna mencapai tujuan yang terkandung dalam kebijakan itu. Hal ini berarti bahwa implementasi kebijakan merupakan rangkaian kegiatan dalam satu sistem yang direncanakan dengan pembagian tugas dan kewajiban secara efisien. Sistem itulah makna efisien dalam pelaksanaan kebijakan diharapkan dapat dicapai. Hal tersebut menurut Soenarko (2005:187) disebabkan karena sistem yang baik itu selalu mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) *Simplicity*, yaitu kewajaran dengan sifat yang sederhana dan mudah untuk diamati dan diikuti;
- 2) *Accuracy*, yaitu sifat yang urut dan teratur dari rangkaian kegiatan-kegiatan implementasi kebijakan;
- 3) *Economy*, yaitu adanya efisiensi dalam setiap cara dan langkah, serta biaya yang harus dikeluarkan untuk program pelaksanaan dan
- 4) *Usefulness*, yaitu adanya usaha untuk menghindari pelaksanaan kebijakan dari kegiatan-kegiatan yang tidak perlu.

Organization dibutuhkan sistem koordinasi dan pengendalian (*control*) yang bertujuan untuk menjaga dan memelihara arah menuju tercapainya tujuan kebijakan tersebut.

c. *Application*

Application adalah penerapan segala keputusan peraturan-peraturan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk terealisasinya tujuan kebijakan. Dikutip dari Bergman dalam Soenarko (2005:191) terdapat 2 (dua) bentuk atau gaya dalam *application* yaitu *programmed implementation* dan *adapted implementation*. *Programmed implementation* merupakan pelaksanaan kegiatan dalam *application* yang mengikuti seluruh ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan dalam program yang ada. Bentuk dan gaya tersebut dapat digunakan untuk mengatasi masalah-masalah yang dapat ditimbulkan oleh:

- 1) Ketidakjelasan tujuan kebijakan yang disebabkan oleh kesalahan pengertian, kekaburan dan lain-lain;
- 2) Peran serta dari pelaku-pelaku yang berlebihan jumlahnya;
- 3) Keengganan pelaksana serta tindakan-tindakan yang tidak efektif dan efisien

Kebalikan dari *programmed implementation* adalah *adaptive implementation*. *Adaptive implementation* adalah pelaksana kegiatan dalam

application dengan memperhatikan kondisi dan situasi kehidupan masyarakat yang dikenai kebijakan pada waktunya. Oleh karena itu terjadi perubahan atau modifikasi dari bentuk-bentuk kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan teori tersebut maka dalam implementasi kebijakan publik terdapat tiga aktivitas utama yang sangat penting. Aktivitas yang pertama adalah organisasi pelaksana kebijakan, yang mencakup pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit serta metode untuk menjadikan program berjalan. Kemudian aktivitas yang kedua adalah interpretasi para pelaksana kebijakan, yaitu aktivitas pelaksana kebijakan yang menafsirkan agar program (seringkali dalam hal status) menjadi rencana dan pengarah yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan. Terakhir, aktivitas yang ketiga adalah aplikasi atau penerapan oleh para pelaksana kebijakan yang mencakup ketentuan rutin dari pelayanan, pembayaran, atau lainnya yang disesuaikan dengan tujuan dan perengkan program dari kebijakan publik yang telah ditentukan. Bertumpu pada apa yang dikemukakan Jones tersebut, maka masalah implementasi kebijakan publik semakin lebih jelas dan luas, dimana implementasi itu merupakan proses yang memerlukan tindakan-tindakan sistematis yang terdiri dari organisasi, interpretasi dan aplikasi.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau human resources. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu

disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Berikut ini penulis mengemukakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi manajemen sumber daya manusia:

Menurut Handoko (2001:4) Manajemen sumber daya manusia adalah “Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.” Di samping itu menurut Mangkunegara (2002:2) Manajemen sumber daya manusia merupakan “Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Selain pendapat kedua para ahli di atas, menurut Hasibuan (2000:10) Manajemen sumber daya manusia adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.” Dari definisi di atas dapat dilihat bahwa memberikan penekanan dalam pemahaman MSDM yaitu sebagai sebuah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja. Dalam melakukan kegiatan manajemen sumber daya tidak hanya bagaimana seseorang pimpinan mengetahui potensi pegawainya, namun lebih pada bagaimana seorang pemimpin mendesain sebuah formulasi tertentu dalam mengaplikasikan para sumber daya pegawai yang ada sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Desain yang telah dibuat tersebut diharapkan mampu mengkoordinir keinginan-keinginan para pegawai serta

koordinasi antara pegawai dan pimpinan serta antar pegawai. Melalui skema desain yang tepat diharapkan mampu meningkatkan kinerja para pegawai secara efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Sumber Daya Manusia

Menurut Hariandja (2002:2): Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:3): Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2005): Sumber daya manusia dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi. Di samping itu, menurut Hasibuan (2003:244): Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2008:26) “Kebijaksanaan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan di bidang sumber daya manusia dan langkah-langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya manusia itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai.”

Pada dasarnya berbagai tujuan tersebut oleh Sofyandi (2008:11) dapat dikategorikan pada empat jenis, yaitu:

- a. Tujuan Organisasional: Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian efektivitas organisasi.
- b. Tujuan Fungsional: Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- c. Tujuan Sosial: Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.
- d. Tujuan Personal: Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Maka dapat disimpulkan, di sinilah peranan manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting. Karena sasarannya tidak lagi terbatas pada menjamin kepatuhan para anggota organisasi kepada ketentuan-ketentuan di bidang kepegawaian, melainkan diarahkan kepada maksimalisasi kontribusi yang mungkin diberikan oleh setiap orang ke arah tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi Manajemen sumber daya manusia sama halnya seperti fungsi

manajemen pada umumnya, seperti yang dikemukakan oleh Flippo (2002).

Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

a. Fungsi managerial

- (1) Perencanaan (*Planning*): Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- (2) Pengorganisasian (*Organizing*): Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.
- (3) Pengarahan (*Directing*): Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahannya agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- (4) Pengawasan (*Controlling*): Adanya fungsi managerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

b. Fungsi Operasional

- (1) Pengadaan (*Procurement*): Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

- (2) Pengembangan (*Development*): Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.
- (3) Kompensasi (*Compensation*): Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

Jadi kesimpulan berdasarkan uraian di atas yaitu manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi, diantaranya fungsi managerial dan fungsi operasional yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Intinya pelaksanaan fungsi managerial maupun fungsi operasional itu pada dasarnya diarahkan agar disatu pihak kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat dipenuhi dan dilain pihak tujuan perusahaan pun dapat tercapai secara efektif dan efisien.

5. Aktifitas Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas. Manajemen sumberdaya manusia memiliki berbagai aktivitas yang merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang tepat dalam organisasi. Sebagai suatu yang sukses dimana pengetahuan dan keterampilan menjadi dasar untuk melakukan peran tersebut agar menjadi lebih proaktif. Perencanaan SDM merupakan tahapan selanjutnya yang harus dilakukan oleh pemerintah dalam upaya untuk mewujudkan birokrasi yang sukses. Menurut Martoyo (2006:12) aktifitas pokok sumber daya manusia meliputi: a. Perencanaan SDM (*human resource palnning*), b. Rekrutmen (*recruitment*), c. Proses seleksi (*selection*), d. Orientasi (*orientation*), e. Penempatan (*Placement*), f. Pendidikan dan pelatihan (*education & training*), g. Pengembangan (*development*), h. Penilaian kinerja (*appraisal of performance*), i. Proses kompensasi (*compensation*), j. Pemberian imcentive sesuai jasanya dalam organisasi (*required services*), k. Hubungan kerja (*employee relation*), l. Penentuan akhir (*assessment*)

Semua aktivitas tersebut sangat vital untuk kemajuan organisasi secara keseluruhan apabila dapat dilaksanakan dengan tertib, terencana, terarah baik dan benar. Hubungan tenaga kerja dan manajemen, hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja. Komunikasi dan pembaharuan kebijakan dan peraturan SDM sangat penting

untuk dikembangkan sehingga manajer dan tenaga kerja tahu apa yang diharapkan dari mereka.

C. Pengembangan

Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2010:155) pengembangan adalah “Pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi pada pekerjaan tertentu pada saat ini atau di masa yang akan datang dan memiliki fokus yang lebih berjangka panjang.” Di samping itu menurut Siagian (2009:182) pengembangan adalah “Suatu metode yang berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan.” Menurut Sedarmayanti (2010:164) menyatakan bahwa “Pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan karyawan mengerjakan pekerjaan di masa yang akan datang (proses pendidikan jangka panjang).” Sedangkan menurut Triton (2007: 105) menyatakan bahwa perbedaan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

- a) Konsentrasi : Peningkatan kualitas dan kapasitas diri dan fokus pada hubungan antara individu dan organisasi, b) Orientasi: Orientasi peserta dan Orientasi proses, c) Waktu: Jangka panjang, d) Alat ukur efektifitas: Tidak kekurangan SDM, kemungkinan promosi dari kalangan internal dan SDM kompetitif.

Selain itu, pengembangan dalam sistem infrastruktur juga sangat mempengaruhi tujuan sebuah instansi. Terpenuhinya sumber daya infrastruktur dan peralatan yang lengkap pada sebuah instansi, maka akan menunjang berjalannya suatu pekerjaan agar dapat bekerja secara maksimal dan mencapai

tujuan instansi yang diinginkan. Menurut Grigg (Nurmadimah, 2012:20) sistem infrastruktur merupakan pendukung utama fungsi-fungsi sistem sosial dan sistem ekonomi dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Sistem infrastruktur dapat didefinisikan sebagai fasilitas-fasilitas atau struktur-struktur dasar, peralatan-peralatan, instalasi yang dibangun dan yang dibutuhkan untuk berfungsinya sistem sosial dan sistem ekonomi masyarakat. Selain itu, Infrastruktur merupakan sistem yang menopang sistem sosial dan sistem ekonomi yang sekaligus menjadi penghubung dengan sistem lingkungan, dimana sistem ini dapat dipakai sebagai dasar di dalam mengambil kebijakan (Kadotie: 2005).

Sehubungan dengan pengembangan, sumber daya finansial turut berpengaruh terhadap pengembangan sebuah instansi. Sumber daya finansial adalah sumber daya yang bisa mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mazmanian dan Sebatier (1983) dalam Subarsono (2015: 95) yang menjelaskan bahwa besarnya alokasi sumberdaya finansial terhadap kebijakan tersebut akan mempengaruhi keberhasilan kebijakan. Sumber daya keuangan adalah faktor penting untuk setiap program sosial.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan dapat dilihat dari beberapa unsur, selain dari sumber daya manusianya sendiri, namun sumber daya infrastruktur dan sumber daya finansial juga sangat mempengaruhi. Hal tersebut merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik.

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2009:68) Pengembangan (*Development*) adalah “Fungsi operasional kedua dari manajemen Personalia, pengembangan Karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.” Di samping itu, Hasibuan (2009:69) mengatakan bahwa Pengembangan adalah “Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, Konseptual, dan Moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.”

Menurut Nadler (Hardjana, 2001:11) pengembangan adalah “kegiatan-kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja.” Kemudian menurut Simamora (2004:287) mengemukakan pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Sedangkan menurut Ruky (2003:228) berpendapat bahwa “Program pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya.”

Jadi proses pengembangan dalam konteks instansi sangatlah berpengaruh pada kinerja juga tingkat produktivitas karyawan, dalam pemberian pembinaan kepada bagian - bagian manajerial dan pelatihan pada bagian operasional merupakan langkah kongkret yang harus direncanakan oleh perusahaan melalui *Top Manager* dan harus berkesinambungan juga bermetode sesuai dengan kebutuhan instansi.

2. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2009:72) “Jenis-jenis Pengembangan secara umum dikelompokkan atas : Pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.” Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik. Sedangkan pengembangan secara Formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Sedangkan Notoadmojo (2003:28) Membahas secara khusus “Jenis pengembangan yang di bagi atas dua hal yakni, Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.” Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani pendidikan dan pelatiha karyawan lazim disebut pusdiklat. Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang di inginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedang pelatihan sering

dikacaukan penggunaannya dengan latihan (*Pratice* atau *exercise*) ialah merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu. Pendidikan dan pelatihan dapat di pandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Notoadmojo (2003:28) pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut: a) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya informasi. Oleh sebab itu karyawan atau staff baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan, b) Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut, c) Promosi dalam suatu organisasi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu reward dan insentive, d) Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi - instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh

efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan. Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan di atas bukanlah semata - mata bagi karyawannyayang bersangkutan, tetapi juga keuntungan organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan membawa keuntungan bagi target organisasi.

Pendidikan formal di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang di inginkan oleh organisasi yang bersangkutan, sedang pelatihan (*training*) sering dikacaukan penggunaanya dengan latihan (*praticice atau exercise*) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang, sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu.

3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Amstrong (1997:507) “Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang - orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.” Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan

bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Secara rinci tujuan pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut:

Meningkatkan produktivitas kerja. Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang bersangkutan. Notoadmodjo (2003:32) Mengklasifikasikan dalam beberapa pendapat tentang tujuan dari Program pengembangan Sumber Daya Manusia yakni : a) Mencapai efisiensi: Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat, b) Meminimalisir kerusakan: Dengan program pengembangan yang baik, maka tingkat kerusakan barang atau produksi dan mesin-mesin dapat diminimalisir karena para pegawai akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya, c) Mengurangi kecelakaan: Dengan meningkatnya keahlian dan kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, maka tingkat kecelakanaan pun dapat diminimalisir, d) Meningkatkan pelayanan: Pelayanan merupakan salah satu nilai jual organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, salah satu tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan kepada konsumen, e) Memelihara moral: Moral karyawan diharapkan akan lebih baik, karena dengan diberi kannya kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti program pengembangan karyawan, maka pengetahuan dan keterampilannya diharapkan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga

antusiasme karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan akan meningkat, f) Meningkatkan peluang karier: Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan dan keterampilan karyawan, maka kesempatan pegawai yang telah mengikuti program pengembangan untuk meningkatkan karier akan semakin terbuka dengan karena keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik, g) Meningkatkan kemampuan konseptual: Pengembangan ditujukan pula untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang karyawan. Dengan kemampuan yang meningkat, maka diharapkan pengambilan keputusan atas suatu persoalan akan menjadi lebih mudah dan akurat, h) Meningkatkan kepemimpinan: Human relation adalah salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam program pengembangan. Dengan meningkatnya kemampuan human relation, maka diharapkan hubungan baik ke atas, ke bawah, maupun ke samping akan lebih mudah dilaksanakan, i) Peningkatan balas jasa: Prestasi kerja karyawan yang telah mengikuti program pengembangan diharapkan akan lebih baik. Seiring dengan meningkatnya prestasi kerja karyawan, maka balas jasa atas prestasinya pun akan semakin baik pula, j) Peningkatan pelayanan kepada konsumen: Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknis, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula. Dengan demikian diharapkan kepuasan konsumen sebagai pemakai barang atau jasa akan terpenuhi.

Maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia ini bertujuan untuk mengembangkan kualitas seorang dalam sebuah organisasi atau instansi. Dapat mencapai efisiensi, meminimalisir kerusakan, meningkatkan pelayanan, memelihara moral, meningkatkan peluang karier, meningkatkan

kemampuan konseptual, meningkatkan kepemimpinan, peningkatan balas jasa, dan peningkatan pelayanan kepada konsumen. Hal ini sangat penting bagi sebuah instansi pemerintahan agar mencapai tujuan yang diinginkan dengan maksimal.

D. Penilaian Prestasi Kerja

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Hasibuan (2008:94) menjelaskan, “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu”. Serta menurut pendapat

Sirait (2006:128) menjelaskan bahwa, “Prestasi kerja adalah proses evaluasi atau unjuk kerja pegawai yang dilakukan oleh organisasi”.

Dari beberapa pengertian prestasi kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang berdasarkan beban tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui tinggi-rendahnya prestasi kerja seseorang, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Handoko (2007:135) menyatakan bahwa: “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.” Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa : “Unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Byars dan Rue (2004:251) adalah “*Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement.*” Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk membangun kariernya. Dari pendapat diatas, dapat dijelaskan

bahwa Keseluruhan unsur atau komponen penilaian prestasi kerja diatas harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan prestasi kerja dari para karyawan.

2. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Setelah penarikan atau pemilihan karyawan, kinerja karyawan dari periode ke periode di nilai oleh perusahaan untuk menentukan karyawan tersebut mendapatkan nilai baik dalam bekerja atau tidak. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut *EO Community Management and Leadership*, Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memperbaiki umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja karyawan. Kegunaan – kegunaan penilaian prestasi kerja digunakan untuk: 1) Perbaikan Prestasi Kerja: Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi, 2) Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi: Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya, 3) Keputusan-keputusan penempatan: Promosi, transfer dan demosi biasanya dilaksanakan pada prestasi kerja masa lalu atau antiisipasi. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu, 4) Kebutuhan Latihan dan Pengembangan: Prestasi kerja yang jelek memungkinkan menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan, 5) Perencanaan dan

Penngembangan Karier: Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti, 6) Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing: Prestasi yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia, 7) Ketidak akuratan Informasi: Prestasi yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri kepada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat, 8) Kesalahan Desain Pekerjaan: Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu kesalahan-kesalahan tersebut, 9) Kesempatan Kerja Yang Adil: Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi, 10) Tantangan-tantangan Eksternal: Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi, finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

George dan Jones (2002) menyatakan manfaat penilaian kinerja adalah “Untuk penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan dan pengembangan karir dan memberikan kesempatan kerja yang adil, sehingga karyawan dapat memperbaiki kinerjanya.” Hal ini akan berdampak pada perbaikan perencanaan dan pengembangan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan.

Pentingnya penilaian unjuk kerja atau penilaian kinerja menurut Hariandja (2007) adalah: 1) Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan

untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi, 2) Penyesuaian gaji, yaitu penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai, 3) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan sesuai dengan keahliannya, 4) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif, 5) Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi, 6) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan, 7) Mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan pekerjaan, 8) Meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif, 9) Membantu pegawai mengatasi masalah eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu mengatasinya, 10) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau buruk.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai sumber informasi bagi penentuan

kebijakan strategi SDM perusahaan di masa depan, sebagai suatu alat evaluasi kinerja serta sebagai alat untuk memetakan potensi dari pegawai perusahaan. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

3. Metode-Metode Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Robert Bacal (2002:116), ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan: a) Sistem Penilaian (*rating system*), sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka

melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya. b) Sistem Peringkat (*ranking system*), sistem peringkat membandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya. c) Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*), berbeda dengan kedua sistem di atas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap sistem penilaian prestasi kerja memiliki kelebihan dan kekurangannya, tergantung instansi tersebut akan menggunakan sistem penilaian yang mana. Karena semua itu tergantung dari tujuan masing – masing instansi. Pada sistem object based dapat dikatakan sistem penilaian yang paling baik, tetapi sistem penilaian ini hanya dipakai ketika kita menetapkan tujuan awal saja dan sesuai keahlian masing-masing pegawainya serta sistem ini diambil tergantung dari masing-masing perusahaan.

(1) Metode-Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Ada berbagai metode menilai prestasi kerja karyawan dimasa lalu merupakan suatu upaya langsung meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Metode yang berorientasi pada masa lalu mempunyai kelebihan dalam dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya bahwa prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat diubah. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai (2006:309) antara lain: a) *Rating scale*: Teknik penilaian kerja ini yang paling tertua, pada metode ini evaluasi subyektif dilakuakn oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengans skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor – faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaa pekerjaan tersebut. Metode ini menggunakan media formulir penilaian yang biasanya diisi oleh atasan langsung dengan tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan pekerjaan. b) *Checklist*: Metode penilaian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilaian. Penilai tinggal memilih kalimat – kalimat atau kata – kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Penilaian dilakukan oleh atasan namun tanpa diketahui para karyawannya. Kebaikan metode checklist adalah mudah, ekonomis administrasi, latihan bagi penilaian terbatas dan terstandarlisasi. Kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria kerja, kemungkinan terjadi bias penilaian (terutama halo effect), interprestasi salah terhadap item -item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat. c) Metode peristiwa kritis: Metode peristiwa

krisis (critical incident method) merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan – catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. f) Metode peninjauan lapangan: Wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. g) Tes dan observasi prestasi kerja: Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa dilakukan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dilaksanakan dalam bentuk tertulis atau peragaan. h) Metode evaluasi kelompok: Metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek. Biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. adabeberapa teknik untuk mengevaluasi karyawan diantaranya: (1) Metode ranking: Penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik dan menempatkan karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terjelek. (2) Grading atau forced distribution: Pada metode ini penilaian memisah – misahkan atau menyortil para karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda. (3) Point allocation method: Penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan terbaik diberi nilai yang lebih besar ketimbang yang tidak berprestasi. Kebaikan metode ini bahwa penilai

dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara karyawan meskipun kelemahannya halo effect dan bias kesan akhir.

(2) Metode -Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja diwaktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau sasaran – sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai (2006:309). Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah:

- a) Penilaian diri: Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan meniali dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.
- b) Penilaian psikologis: Metode ini digunakan untuk keputusan penetapan dan pengembangan. Biasanya dilakukan dalam bentuk wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan dan review evaluasi - evaluasi.
- c) Penilaian *management by objective (MBO)*: inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menentukan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
- d) Teknik pusat penilaian: Untuk membantu identifikasi talenta manajemen di waktu yang akan datang.

4. Implikasi Penilaian Prestasi Kerja

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan prediksi prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Seperti telah dikemukakan ketepatan penilaian terutama tergantung pada berbagai standar, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Bagaimanapun juga

proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai proses kerja mereka. Tanpa umpan balik perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki. Oleh karena itu bagian kritis proses penilaian adalah wawancara evaluasi. Wawancara evaluasi adalah periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada para karyawan umpan balik tentang prestasi kerja dimasa lalu dan potensi mereka. Menurut Handoko (2001: 152-153), wawancara eksklusif adalah “Proses peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka.” Penilai bisa memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan: a) *Tell and sell Approach: Mereview* prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. b) *Tell and listen Approach: Memungkinkan* karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensif mengenai prestasi pekerjaan. c) *Problem solving approach: Mengidentifikasi* masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan kemudian melalui latihan, konselling, upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan.

E. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

1. Pengertian SKP

SKP adalah “Sasaran Kinerja Pegawai yang ada dalam salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS” yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kinerja pegawai meliputi empat aspek yaitu, kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Penilaian

prestasi kerja pegawai dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Menurut Badan Kepegawaian Negara (BKN) Sasaran Kinerja Pegawai meliputi beberapa aspek : a) Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai. b) Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai. c) Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai. d) Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

Maka dapat disimpulkan bahwa SKP merupakan aspek penting yang harus dicapai oleh PNS guna meningkatkan standar kualitas yang harus dimiliki setiap individu untuk memenuhi penilaian yang sistematis oleh pejabat penilai atas kesepakatan bersama.

2. Manfaat SKP

Berdasarkan pasal 12 ayat (2) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dinyatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik

beratkan pada sistem prestasi kerja. Selanjutnya pasal 20 dinyatakan bahwa untuk menjamin obyektifitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. Melaksanakan amanat pasal 12 dan pasal 20 tersebut, Penilaian Prestasi Kerja dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja individu Pegawai dalam rangka mengevaluasi unit kerja organisasi. Dapat diketahui bahwa SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dan atasan langsung. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pengelolaan karier Pegawai Negeri Sipil, yang berkaitan dengan manfaat dari adanya SKP pada tiap bidang antara lain: a) Manfaat untuk bidang pekerjaan: Bidang Pekerjaan Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia Penagawai Negeri Sipil, serta kegiatan perancangan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dalam organsisai (*job design*), b) Bidang Pengangkatan dan Penempatan: Bidang Pengangkatan dan Penempatan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan, sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya, c) Bidang Pengembangan: Bidang Pengembangan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pengembangan karier dan pengembangan kemampuan serta keterampilan Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan pola karier dan program diklat organisasi, d) Bidang Penghargaan Penilaian prestasi: Bidang Penghargaan Penilaian prestasi kerja

Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji atau tunjangan prestasi kerja, promosi atau kompensasi lainnya (*performance related pay*).

F. Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai

Menurut Wijono (2010:77) "*Successful role achievement*" yang diperoleh dari hasil pekerjaan oleh individu. Atas dasar ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah diterapkan dalam suatu pekerjaan". Dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan tersebut dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus dapat meningkatkan loyalitas organisasi organisasional. Dimana para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan. Kelebihan maupun kekurangan yang ada akan dapat merupakan cambuk bagi kemajuan-kemajuan mereka mendatang. Dengan mengetahui penyebab tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai, maka instansi dapat memaksimalkan berbagai faktor pendukung yang meningkatkan prestasi. Jika pegawai bisa memiliki prestasi yang baik dalam bekerja, maka pastinya kelangsungan karir seseorang akan jauh semakin membaik dan bisa mencapai kesuksesan. Akan tetapi meningkatkan prestasi kerja itu tidaklah semudah yang dibayangkan, pastinya akan menemukan banyak halangan serta rintangan yang pastinya harus bisa dilalui. Ada beberapa hal upaya yang dilakukan agar prestasi pegawai bisa terus meningkat dengan seiringnya berjalan waktu.

Menurut Mangkunegara (2002:33) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, yaitu: a) Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata: (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian, b) Faktor Motivasi Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (2007:480) yang merumuskan: "*Human performance = Ability + Motivation, Motivation = Attitude + Situation, and Ability = Knowledge + Skill*". Sedangkan teori yang dipelopori oleh Frederick Herzberg ini merupakan teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu sebagai berikut: 1) Kondisi pertama adalah faktor motivator (*motivator factors*) atau faktor pemuas. Menurut Herzberg faktor motivator merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsik*) yang mencakup: a) kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), b) prestasi yang diraih (*achievement*), c) peluang untuk maju (*advancement*), d) pengakuan orang lain (*recognition*), e) kemungkinan pengembangan karir (*possibility of growth*), dan tanggung jawab (*responsible*). 2) Faktor kedua adalah faktor pemelihara (*maintenance*

factor) atau *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan. Faktor ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi kehidupan para pegawai, karena faktor maintenance ini sebagai faktor yang besar tingkat ketidakpuasannya yang bila tidak dipenuhi sebagaimana mestinya. Faktor ini dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik yang meliputi antara lain: a) kompensasi, b) kondisi kerja, c) rasa aman dan selamat, d) supervisi, e) hubungan antar manusia, f) status, dan kebijaksanaan perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas, kiranya tampak dengan jelas bahwa upaya meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan dengan memasukkan unsur-unsur yang memotivasi ke dalam suatu pekerjaan seperti membuat pekerjaan menantang, memberi tanggung jawab yang besar pada pekerja.

Keith Davis (1985:484) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah: faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sedangkan Robbins (1996:224) bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Penilaian kerja pegawai didasarkan atas penilaian dan kemampuan dari karyawan yang bersangkutan dengan menilai faktor-faktor kemampuan, disiplin, dan kreativitas. Kinerja merupakan cerminan dari motivasi karyawan yang dinilai. Jadi tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung dari cerminan perilaku dan kemampuan (motivasi) pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi dan kemampuan adalah unsur-unsur yang membentuk kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya atau tugasnya. Hal-hal tersebut merupakan beberapa hal yang bisa dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja. Seorang pegawai tidak hanya dituntut untuk memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi saja, akan tetapi dituntut juga untuk memiliki kecerdasan emosional dan spiritual. Percayalah, jika ketiga kecerdasan tersebut dimiliki, maka akan dengan mudah meningkatkan prestasi kerja yang baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, serta landasan teori maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hal ini dikarenakan peneliti melakukan pengamatan secara langsung dilapangan, untuk melihat situasi dan kondisi dari implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sejalan dengan uraian tersebut, menurut Moleong (2005:11) penelitian deskriptif yaitu “Penelitian yang data-datanya dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka- angka. Deskriptif merupakan laporan yang berisi kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan. Data tersebut berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan dan dokumen resmi lainnya”.

Sementara itu, Menurut Moleong (2005:6) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah: “Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah”.

Dengan menggunakan penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif tersebut, diharapkan mampu melihat proses penelitian yang dilakukan dengan

hasil memperoleh penjelasan yang menyeluruh dan mendalam mengenai implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berdasarkan data yang didapatkan dari berbagai sumber baik tulisan maupun lisan. Sumber berupa tulisan berasal dari dokumen resmi yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan sumber lisan berdasarkan hasil wawancara.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain:

1. Implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yang meliputi:
 - a. Interpretasi
 - 1) Sumber Daya Manusia
 - 2) Karakteristik Aparatur Pelaksana
 - b. Pengorganisasian
 - c. Penerapan/Aplikasi
2. Faktor pendukung dan penghambat implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, meliputi:
 - a. Faktor pendukung
 - 1) Sumber daya Infrastruktur
 - 2) Sumber daya Finansial
 - 3) Pelatihan dan Pendidikan

b. Faktor penghambat

- 1) Pandangan SKP hanya sebagai formalitas semata
- 2) Masih adanya kesalahan dalam penyusunan SKP

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi Penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap objek yang diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah Kota Malang. Hal tersebut atas pertimbangan bahwa pada tahun 2014 Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah melaksanakan program atau kegiatan pembinaan dan pemberdayaan kepada para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dibuat oleh pemerintah melalui kegiatan-kegiatan bimbingan teknis dan pelatihan, sosialisasi dan fungsi program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tersebut.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menangkap dan mengetahui keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti guna memperoleh data yang akurat dan valid. Dalam penelitian ini yang menjadi situs penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, maka lokasi penelitian yang dijadikan tempat penelitian adalah Kota Malang. Adapun situs penelitian yang merupakan tempat dimana peneliti memperoleh data atau informasi yang diperlukan sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan. Situs yang dipilih dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, Jl.Tugu No.1 Malang, Telepon (0341) 328829 Kode Pos 65119, Jawa Timur. Pemilihan situs tersebut berdasarkan pertimbangan pemilihan sumber-sumber datanya yang lebih tepat untuk penelitian ini.

D. Sumber Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini menyangkut sumber-sumber penyedia informasi yang dapat mendukung hal-hal atau masalah yang menjadi fokus penelitian peneliti. Menurut Lofland (1984) dalam Moleong (2005:157) “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data yaitu :

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau responden. Data primer dapat diperoleh dengan cara mengamati atau melakukan wawancara dengan informan yang ada di lapangan sesuai dengan substansi penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan informan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang meliputi :

- a) Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Ibu Dra. Psi. Latifah Hanun
- b) Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Ibu Ir. Roos asri Ratna Widjaja, M.AP
- c) Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Ibu Hartati S.E, M.Si
- d) Pegawai Pengelola Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Bapak Imaduddin
- e) Pegawai Administrasi Umum Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Ibu Silvia Andriani, S.E

f) Pegawai Calon Analisis Kepegawaian Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang :

- Bapak Faisal Aminan
- Ibu Ika Kusumaning Wardhani, S.H
- Yoyok sutikno, S.E

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara dan umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan yang tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dengan demikian, maka data sekunder dalam penelitian ini dapat berupa laporan-laporan, dokumen-dokumen, arsip-arsip dan lainnya yang berhubungan dengan fokus penelitian:

- a) Data Kepegawaian di BKD Kota Malang
- b) Data Sarana dan Prasarana BKD Kota Malang
- c) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- d) Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Kepegawaian Daerah Kota Malang.
- e) UU Nomor 5 Tahun 2014 pasal 70 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Arikunto (2006:134) adalah “Cara atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang

menunjukkan pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang terlihat penglihatan tetapi dapat diperhatikan penggunaannya”. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Wawancara yaitu mendapatkan data atau informasi dengan cara yang ditempuh untuk memperoleh data melalui tanya jawab secara langsung dengan beberapa orang yang dianggap berkompeten guna dimintai keterangan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung dengan :

- a. Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
- b. Sub Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
- c. Seluruh pegawai Sub Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
- d. Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara memperoleh data dengan mempelajari, mencatat atau membuat salinan dari dokumen-dokumen, arsip-arsip ataupun literatur yang terkait dan berhubungan dengan obyek atau fokus penelitian. Dokumentasi didapatkan dalam penelitian ini adalah berupa dokumen, arsip-arsip, dan foto kegiatan penelitian yang terdapat hubungannya dengan implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau menggunakan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Instrumen penelitian merupakan suatu hal yang sangat penting dan juga memiliki kedudukan yang strategis didalam proses kegiatan penelitian yang digunakan sebagai alat bantu bagi peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2009:134). Adapun instrumen penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Peneliti sendiri

Peneliti sebagai instrumen utama (*instrument guide*) dan mendasar. Di dalam melakukan pengamatan mengenai implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Secara langsung peneliti menggunakan panca indera untuk melihat, mendengar, serta merasakan fenomena yang ada disekitarnya, terutama yang berhubungan dengan fokus penelitian.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

Pedoman wawancara atau *interview guide* merupakan rangkaian daftar pertanyaan untuk melakukan pengumpulan data, yang berkaitan dengan implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini berfungsi agar wawancara yang dilakukan sesuai dengan topik penelitian. Peneliti menggunakan pedoman wawancara yang berisikan serangkaian pokok-pokok pertanyaan yang diajukan kepada informan.

3. Catatan lapangan (*field note*)

Catatan lapangan atau *field note* merupakan sebuah catatan peneliti yang didapatkan dari hasil mencatat ataupun mengcopy file atau data yang berkaitan dengan implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Catatan lapangan memiliki fungsi untuk mencatat hasil wawancara atau pengamatan yang berisi tentang data atau informasi yang didapat dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang terkait fokus penelitian.

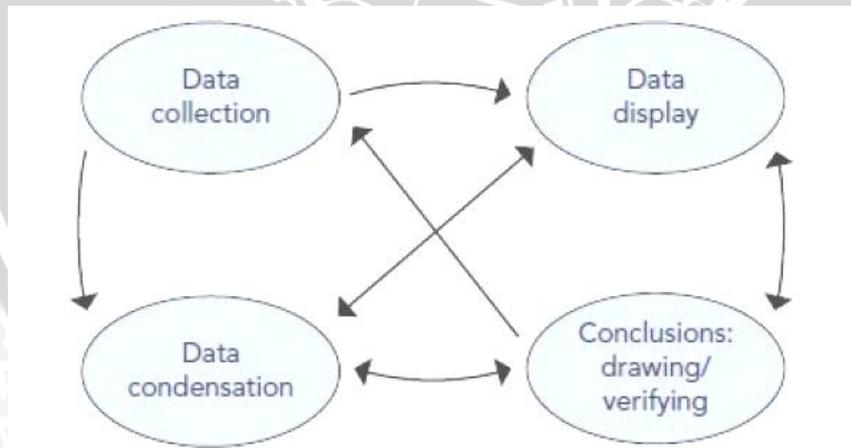
4. Perangkat Penunjang

Perangkat penunjang yaitu berupa alat tulis untuk membantu dalam mencatat hal-hal penting di lapangan, kamera untuk pengambil gambar yang ada kaitannya penelitian dan *tape recorder* untuk merekam saat wawancara dengan informan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang.

G. Analisis Data

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif maka analisis yang digunakan adalah menggambarkan, menjelaskan, dan menguraikan keadaan serta kejadian yang sebenarnya dan kemudian hasilnya diinterpretasikan. Dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data (Sugiyono, 2012).

Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka penulis menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana (2014) untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas dengan tiga analisis. Analisis data tersebut dengan tiga langkah yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 2. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

(Miles, Huberman dan Saldana 2014: 31-33)

Komponen-komponen analisis data model interaktif Miles, Huberman dan Saldana (2014:12) dijelaskan sebagai berikut:

1) *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data adalah kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh dan mengumpulkan data yang valid dan akurat sesuai dengan apa yang menjadi fokus penelitian. Teknik pengumpulan data ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dan dokumentasi dilakukan untuk menunjang data yang didapat dari hasil wawancara.

2) *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Kondensasi data berlangsung terus-menerus selama penelitian bahkan sebenarnya kondensasi data dapat dilakukan sebelum data terkumpul secara menyeluruh. Kondensasi data dilakukan dengan cara, data yang diperoleh di lokasi penelitian ini dituangkan dalam uraian, data, atau laporan secara lengkap dan rinci. Laporan lapangan disederhanakan, dirangkum, dipilih hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Hal ini dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian dan pada tahap analisis data yang lain yaitu penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

3) *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data diartikan sebagai sekumpulan informasi yang tersusun untuk memudahkan peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Dengan melihat penyajian-penyajian data, maka dapat diketahui dan dipahami apa yang sedang terjadi dan dapat mengambil langkah selanjutnya untuk melakukan analisis berdasarkan

penyajian-penyajian data tersebut. Bentuk penyajian data dalam penelitian ini berupa teks uraian.

4) *Conclusion: Drawing/Verifying* (Menarik Kesimpulan/Verifikasi)

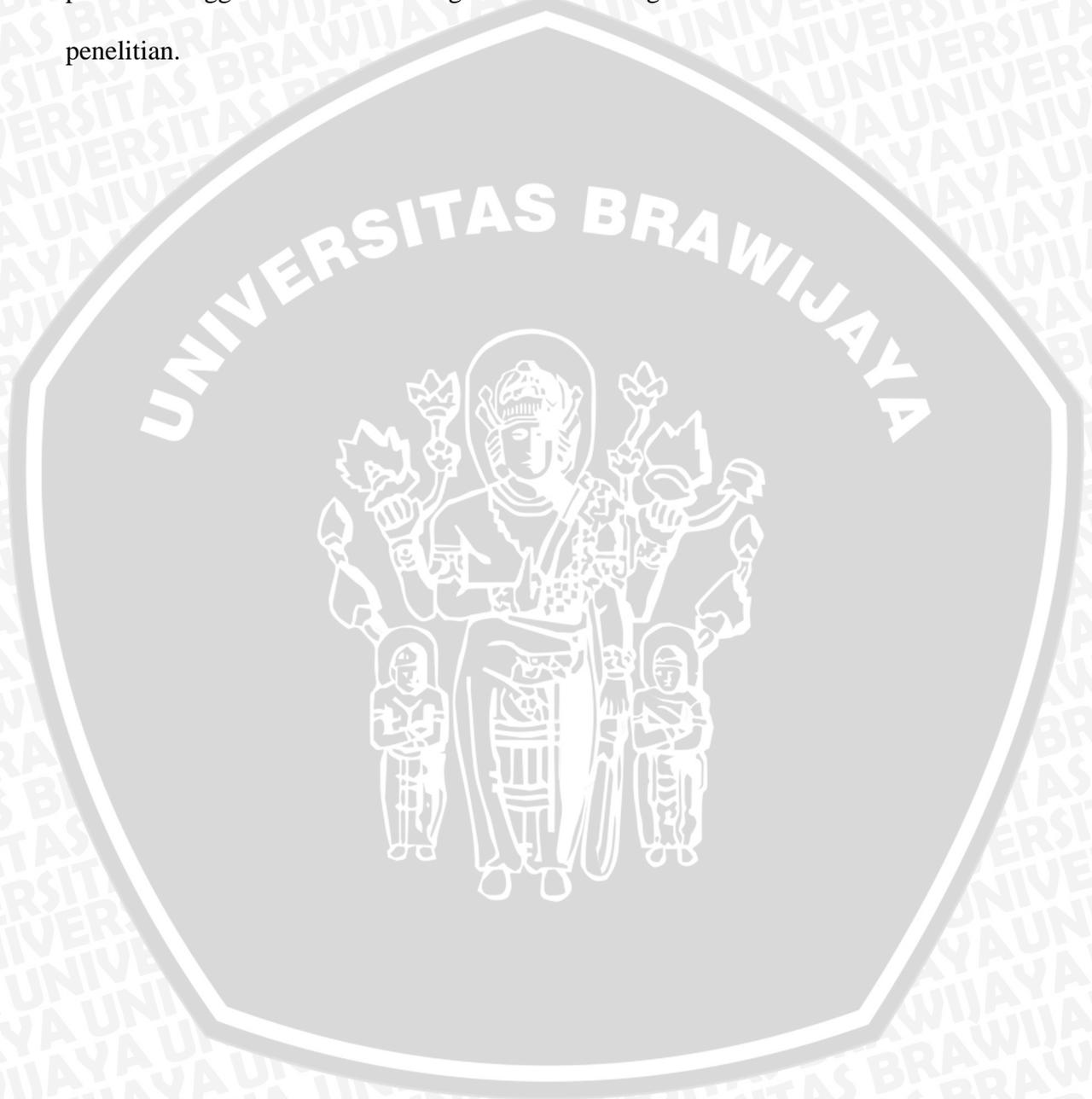
Penarikan kesimpulan merupakan verifikasi data yang dilakukan secara terus-menerus selama kegiatan penelitian dilakukan. Verifikasi dilakukan sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data guna mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang terjadi dalam penelitian dan selanjutnya data-data yang diperoleh harus ditinjau ulang untuk mendapatkan data yang valid.

H. Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2012:365) dalam penelitian kualitatif, “Temuan data dianggap valid apabila tidak ada perbedaan antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.” Oleh karena itu, hasil temuan dalam penelitian tentang implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang perlu dilakukan pengecekan dengan menggunakan teknik triangulasi. Pengecekan terhadap temuan data penelitian dengan teknik triangulasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan sumber lainnya yaitu sumber-sumber dan teori-teori yang terkait dengan pengumpulan data.

Menggunakan teknik triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks saat mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai

pandangan. Sugiyono (2012:330) mengungkapkan bahwa “Jika peneliti menggunakan teknik triangulasi maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data.” Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi dalam mengecek keabsahan data dalam penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

a. Sejarah Singkat Kota Malang

Kota Malang adalah sebuah kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini berada di dataran tinggi yang cukup sejuk, terletak 90 km sebelah selatan Kota Surabaya, dan wilayahnya dikelilingi oleh Kabupaten Malang. Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya. Sama seperti kota-kota lain pada umumnya Kota Malang juga pernah diduduki oleh Kolonial Hindia Belanda. Apabila kita mengunjungi kawasan Ijen Boulevard, kita akan menemukan kesan diskriminatif dari jaman Belanda dimana tempat ini hanya boleh dihuni oleh bangsawan belanda kali itu, sedangkan penduduk pribumi harus menerima hidup di pinggir kota dengan fasilitas yang jauh memadai dari kaum bangsawan.

Seiring berjalannya waktu, tingkat urbanisasi di Kota Malang semakin meningkat. Sehingga tingkat kebutuhan masyarakat akan perumahan terus melonjak diluar kemampuan pemerintah. Sementara tingkat ekonomi kaum urbanis masih cenderung terbatas,. Hal inilah yang mendorong mereka pada akhirnya mendirikan rumah sepanjang aliran sungai, rel kereta api dan sebagainya. Masyarakat membutuhkan fasilitas publik yang lebih, sementara pemerintah harus menyediakan sesuai kemampuannya saja. Hingga saat ini

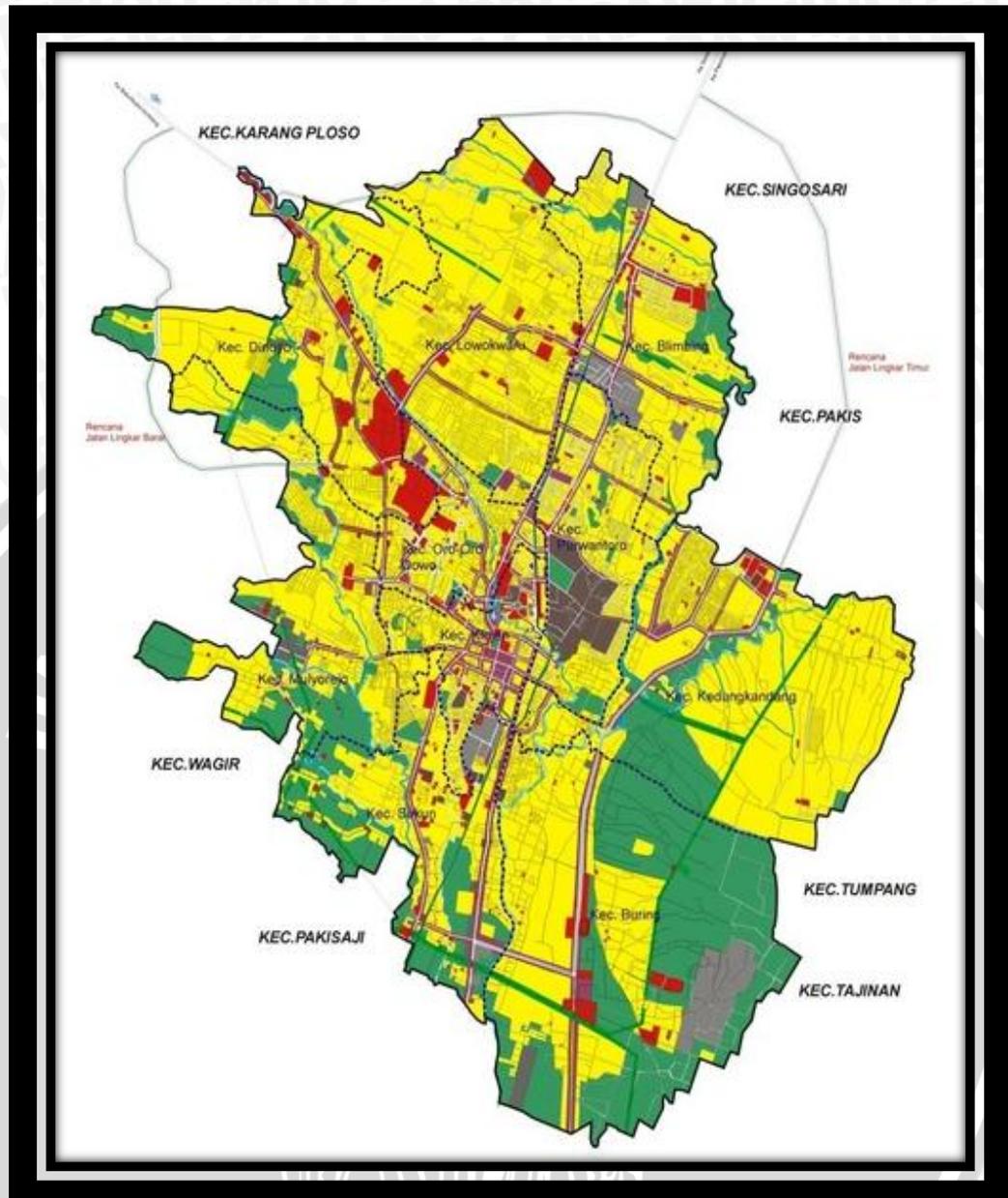
masalah melonjaknya kaum urban dan perumahan tetap menjadi masalah yang terus diupayakan penanggulangannya.

b. Keadaan Geografis Kota Malang

Kota Malang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter di atas permukaan air laut. Sedangkan secara geografis Kota Malang terletak pada $7^{\circ}54'2''$ - $8^{\circ}3'5''$ Lintang Selatan dan $112^{\circ}43'9''$ - $112^{\circ}41'34''$ Bujur Timur. Sebagian besar wilayah Malang raya merupakan daerah dataran tinggi yang dipagari oleh:

1. Gunung Anjasmoro (2.277 m) dan Gunung Arjuno (3.399 m) disebelah Utara
2. Gunung Bromo (2.392 m) dan Gunung Semeru (3.676 m) disebelah Timur
3. Gunung Kelud (1.731 m) disebelah Selatan
4. Pegunungan Kapur (650 m) dan Gunung Kawi (2.625 m) disebelah Barat.

Kondisi temperature maksimum sekitar $32,7^{\circ}\text{C}$ dan temperature minimum sekitar $18,4^{\circ}\text{C}$. Kelembapan udara 79%-86% dengan kelembapan maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Curah hujan rata-rata 1804,8 mm/tahun. Hasil pengamatan yang dilakukan oleh Stasiun kimatologi Karang Ploso, curah hujan yang relative tinggi terjadi pada bulan Januari, Februari, Maret, April, Desember. Sedangkan pada bulan Juni, Agustus, dan November curah hujan relatif rendah.



Gambar 3 : Peta Wilayah Kota Malang

Sumber: Profil Kota Malang, 2016

c. Pembagian Administratif Kota Malang

Kota Malang seluas 252,1 km² mempunyai penduduk sejumlah 873.716 jiwa (dispendukcapil, 2015). Tingkat kepadatan adalah 7.800 jiwa/km². Pembagian administratif Kota Malang dibagi menjadi 5 kecamatan yaitu Kedung Kadang, Sukun, Klojen, Blimbing, Lowokwaru.

Tabel 2. Pembagian Administratif Kota Malang

No	Nama Kecamatan	Kelurahan	Jumlah Penduduk
1.	Kedung Kandang	12	174.447 jiwa
2.	Sukun	11	181.513 jiwa
3.	Klojen	11	105.907 jiwa
4.	Blimbing	11	172.333 jiwa
5.	Lowokwaru	12	186.013 jiwa

Sumber: www.pemkot-malang.go.id, 2015

d. Keadaan Sosial Kota Malang

Sebagian besar penduduk adalah suku Jawa, serta sejumlah suku-suku minoritas seperti Madura, Arab, dan Tionghoa. Agama mayoritas yang dianut adalah Islam, diikuti Kristen, Katolik, dan sebagian kecil Hindu, dan Budha. Etnik masyarakat Kota Malang terkenal religious, dinamis, suka bekerja keras, dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA).

Selain bahasa Jawa dengan dialek Jawa Timuran yang digunakan sehari-hari oleh masyarakat Kota Malang, kalangan minoritas Suku Madura menuturkan bahasa Madura. Di kalangan generasi muda terdapat bahasa khas Kota Malang yang disebut Boso Walikan, dimana pengucapannya dilakukan secara terbalik dari pelafalan yang sewajarnya. Gaya bahasa masyarakat Malang terkenal egaliter dan blak-blakan, yang menunjukkan sikap masyarakatnya yang tegas dan tidak mengenal basa-basi.

Kekayaan etnis dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisional yang ada. Salah satunya yang terkenal adalah tari topeng. Namun seiring berjalannya waktu kesenian tradisional tersebut mulai terkikis dengan kesenian modern.

e. Visi-Misi Kota Malang

Pengertian visi menurut Undang-undang no. 25 tahun 2004, pasal 1 ayat 12, perumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Sedangkan, visi yang tercantum pada RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Kota Malang harus dicapai hingga tahun 2018. Selanjutnya pada pasal 5 ayat 2 menyebutkan bahwa RPJMD merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program kepala Daerah yang dalam penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Oleh karena itu, dalam perumusan visi, misi, dan program dalam RPJMD Kota Malang periode 2013-2018 ini tidak hanya berasal dari visi, misi, dan program Kepala Daerah, tapi juga mengacu pada pedoman yang telah ada sebelumnya.

“MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”. Selain visi diatas, Kota Malang mempunyai slogan “Peduli Wong Cilik” sebagai SEMANGAT dari pembangunan Kota Malang periode 2013-2018. Hal ini berarti bahwa seluruh aktivitas aktivitas dan program pembangunan di Kota Malang harus benar-benar membawa kemaslahatan bagi wong cilik. Dan seluruh hasil pembangunan di Kota Malang harus dapat dinikmati oleh wong cilik yang notabene adalah rakyat kecil yang mayoritas jumlahnya di Kota Malang. MARTABAT adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Sehingga, dengan visi ‘Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT’ diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya.

Akronim dari BERMARTABAT akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Bersih, Kota Malang yang bersih adalah harapan seluruh warga Kota Malang. Lingkungan kota yang bebas dari tumpukan sampah dan limbah adalah kondisi yang diharapkan dalam pembangunan Kota Malang sepanjang periode 2013-2018. Pemerintahan yang bersih juga harus diciptakan agar kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan sebaik-baiknya.
2. Makmur, masyarakat yang makmur adalah cita-cita yang dipercayakan kepada pemerintah untuk diwujudkan melalui serangkaian kewenangan yang dimiliki pemerintah. Kondisi makmur di Kota Malang tercapai jika seluruh masyarakat Malang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara layak sesuai dengan strata sosial masing-masing.
3. Adil, terciptanya kondisi yang adil di segala bidang kehidupan adalah harapan seluruh masyarakat Kota Malang. Adil diartikan sebagai diberikannya hak bagi siapapun yang telah melaksanakan kewajiban mereka. Selain itu, adil juga berarti kesetaraan posisi semua warga masyarakat dalam hukum dan penyelenggaraan pemerintahan.
4. Religious-Toleran, terwujudnya masyarakat yang religius dan toleran adalah kondisi yang harus terwujudkan sepanjang 2013-2018. Dalam masyarakat yang religius dan toleran, semua warga masyarakat mengamalkan ajaran agama masing-masing ke dalam bentuk cara berpikir, bersikap, dan berbuat. Adapun bentuk perbedaan di kalangan masyarakat dihargai dan dijadikan sebagai faktor pendukung pembangunan daerah.
5. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di

tingkat regional, nasional, maupun internasional. Terkemuka juga dapat juga berarti kepeloporan. Sehingga, seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing.

6. Aman, situasi aman berarti bahwa masyarakat Kota Malang terbebas dari segala gangguan, baik berupa fisik maupun non-fisik, yang mengancam ketentraman kehidupan dan aktivitas masyarakat. Sehingga situasi masyarakat akan kondusif untuk turut serta mendukung jalannya pembangunan. Untuk menjamin situasi aman bagi masyarakat ini, Pemerintah Kota Malang akan mewujudkan ketertiban masyarakat.
7. Berbudaya, masyarakat menjunjung tinggi kesantunan, kesopanan, nilai-nilai sosial, dan adat istiadat dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku berbudaya juga ditunjukkan melalui pelestarian tradisi kebudayaan warisan masa terdahulu dengan merevitalisasi makna-maknanya untuk diterapkan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
8. Kota Malang yang asri adalah dambaan masyarakat. Keasrian, keindahan, kesegaran, dan kebersihan lingkungan kota adalah karunia Tuhan bagi Kota Malang. Namun, keasrian Kota Malang makin lama makin pudar akibat pembangunan kota yang tidak memperhatikan aspek lingkungan. Maka, Kota Malang dalam lima tahun ke depan harus kembali asri, bersih, segar, dan indah. Sehingga, segala pembangunan Kota Malang, baik fisik maupun non-fisik, diharuskan untuk menjadikan aspek kelestarian lingkungan sebagai pertimbangan utama.
9. Terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-Undang

nomer 12 tahun 2012 mewajibkan tingkat pendidikan dasar 12 tahun bagi seluruh warga negara Indonesia. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa bergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan Pemerintah Kota Malang.

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana tersebut di atas, maka misi pembangunan dalam Kota Malang Tahun 2013-2018 adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan masyarakat yang makmur, berbudaya, dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis, toleran, dan setara.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel.
3. Mengembangkan potensi daerah yang berwawasan lingkungan yang berkesinambungan, adil, dan ekonomis.
4. Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat kota malang sehingga bisa bersaing di era global.
5. Meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat kota malang baik fisik, maupun mental untuk menjadi masyarakat yang produktif.
6. Membangun kota malang sebagai kota tujuan wisata yang aman, nyaman, dan berbudaya.
7. Mendorong pelaku ekonomi sektor informal agar lebih produktif dan kompetitif.
8. Mendorong produktivitas industri dan ekonomi skala besar yang berdayasaing, etis dan berwawasan lingkungan.
9. Mengembangkan sistem transportasi terpadu dan infrastruktur yang nyaman untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

f. Lambang Daerah Kota Malang

Motto “MALANG KUCECWARA” yang memiliki arti bahwa Tuhan menghancurkan kejelekan, dan menegakkan kebenaran.



Gambar 4. Lambang Kota Malang

Sumber: Profil Kota Malang, 2016

Arti Lambang:

1. Merah Putih adalah lambang bendera nasional Indonesia
2. Kuning adalah keluhuran dan kebesaran
3. Hijau adalah kesuburan
4. Biru muda adalah kesetiaan pada Tuhan, Negara, dan Bangsa
5. Segilima berbentuk perisai adalah semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan, serta semangat membangun, untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. DPRDGR (Dewan Perwakilan Rakyat Gotong Royong) meresmikan lambang Kota Malang melalui Peraturan Daerah No. 04 Tahun 1970).

2. Gambaran Tentang Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

a. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang, maka keluarlah Keputusan Walikota Malang No. 350 Tahun 2004 tentang uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Kota Malang. Badan Kepegawaian Kota Malang adalah satuan kerja perangkat daerah pemerintah Kota Malang di bidang pengelolaan kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah atau Walikota

melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang beralamat di Jl. Tugu No.1 Malang. Menurut data terakhir hingga Maret 2016 pada Badan Kepegawaian Kota Malang terdapat 54 orang pegawai negeri sipil. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang saat ini adalah Drs. Subkhan.



Gambar 5. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Sumber : Dokumentasi Penulis, 2016

b. Visi-Misi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah “Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Publik”. Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah:

- a. Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.
- b. Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (*high responsibility*) terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggung jawab (*accountability*).
- c. Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- d. Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

Untuk mewujudkan Visi tersebut, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang mengemban misi sebagai berikut:

- a. Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan
- b. Mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mengedepankan IMTAQ yang menguasai IPTEK.

Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil Daerah diharapkan akan bermuara pada terbangunnya aparatur Pemerintah yang berkualitas dan profesional di bidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (*Clean Government*).

c. Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

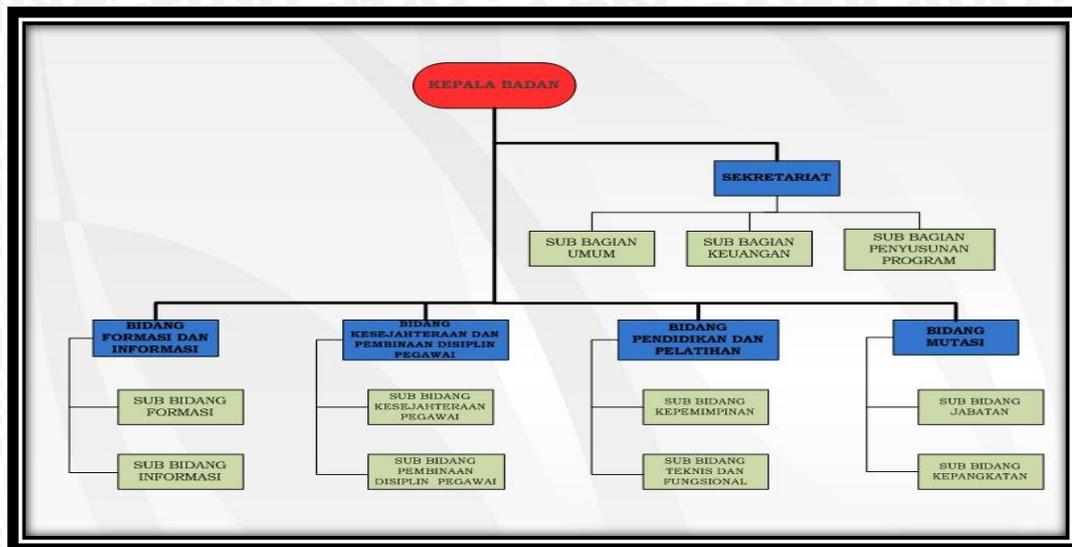
Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dalam menyelenggarakan tugas tersebut, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang mempunyai fungsi:

1. perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
2. penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang kepegawaian;
3. pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
4. pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
5. pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai;
6. pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
7. penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
8. penyusunan sistem informasi kepegawaian;
9. penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
10. penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
11. pelaksanaan kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai;
12. pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
13. pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
14. pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
15. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);

16. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan *Standar Operasional dan Prosedur* (SOP);
17. pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
18. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
19. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah;
20. pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
21. pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
22. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
23. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

d. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

Adapun susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang terdiri dari:



Gambar 6. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Badan Kepegawaian Daerah merupakan Lembaga Teknis Daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 9 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2004 yang Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerjanya sebagaimana ditetapkan dengan Keputusan Walikota Malang Nomor 350 tahun 2004 dengan Susunan Organisasi terdiri dari :

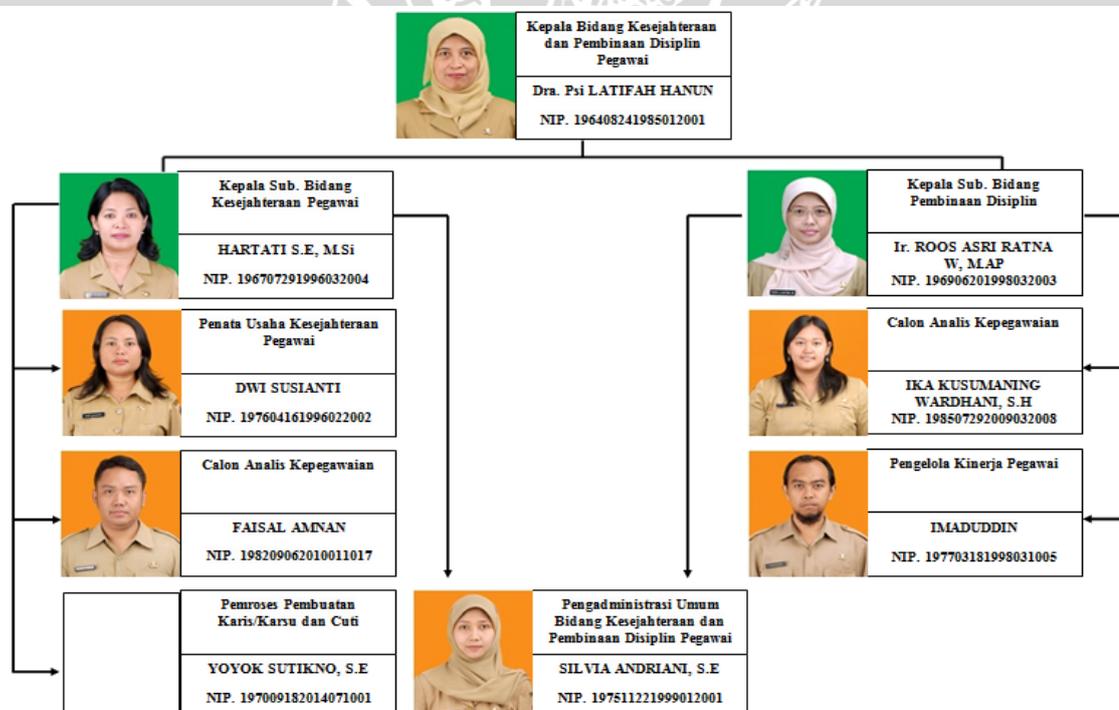
1. Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan
2. Unsur Pembantuan Pimpinan yaitu Bidang Tata Usaha yang terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Keuangan
 - c. Sub Bagian Penyusunan Program
3. Unsur Pelaksana terdiri dari :
 - a. Bidang Formasi dan Informasi, yang terdiri dari :
 - 1) Sub Bidang Formasi
 - 2) Sub Bidang Informasi
 - b. Bidang Kesejahteraan Pembinaan Disiplin Pegawai, yang terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai
- 2) Sub Bidang Pembinaan Disiplin Pegawai
- c. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, yang terdiri dari :
 - 1) Sub Bidang Kepemimpinan
 - 2) Sub Bidang Teknik & Fungsional
- d. Bidang Mutasi, yang terdiri dari :
 - 1) Sub Bidang Jabatan
 - 2) Sub Bidang Kepangkatan

**e. Peta Jabatan Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin
BadanKepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang**

Adapun susunan Jabatan BidangKesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang terdiri dari:



Gambar 7. Peta Jabatan Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin adalah bidang yang melaksanakan tugas pokok pengelolaan kegiatan kepegawaian di bidang kesejahteraan pegawai dan kedisiplinan pegawai, seperti Pakta Integritas Pegawai, Pengajuan Cuti Diluar Tanggungan Negara, Pengajuan Cuti Besar, Pengajuan Cuti Bersalin, Pengajuan Cuti Alasan Penting, Pengajuan Ijin Cerai, Surat Pengantar Pembuatan KARIS & KARSU, Proses Permohonan Izin Perkawinan Lebih Dari Seorang, Permohonan Peserta TASPEN, Surat Pengantar Pengajuan Kartu Pegawai (KARPEG).

f. Tugas dan Fungsi Bidang Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan

DisiplinBadan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Melaksanakan tugas pokok pengelolaan kesejahteraan pegawai, pemberhentian atau pensiun pegawai dan melakukan pembinaan disiplin pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin mempunyai fungsi :

1. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin
2. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknispengelolaan kesejahteraan, pemberhentian dan pembinaan disiplin pegawai
3. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin
4. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan kesejahteraan, pemberhentian dan pembinaan disiplin pegawai
5. Pelaksanaan pengelolaan kesejahteraan pegawai
6. Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai

7. Pelaksanaan bimbingan dan konseling permasalahan pegawai
8. Pelaksanaan proses administrasi pemberhentian pegawai
9. Pelaksanaan penyelesaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P)
10. Pelaksanaan analisa dan pertimbangan penundaan atau penurunan pangkat dan penundaan gaji berkala pegawai
11. Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan
12. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA)
13. Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP)
14. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI)
15. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
16. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dan
17. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas pokoknya.

1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai melaksanakan tugas pokok pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :

1. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang Kesejahteraan Pegawai
2. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang Kesejahteraan Pegawai
3. Pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai termasuk perubahan pemberian tunjangan keluarga
4. Pelaksanaan pengelolaan administrasi pemberian penghargaan pegawai antara lain Satyalancana Karya Satya

5. Pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan administrasi pengajuan bantuan uang muka perumahan kepada Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan Pegawai Negeri Sipil (Bapertarum-PNS)
 6. Pelaksanaan pengelolaan dan penyelesaian administrasi pemberhentian pegawai yang telah mencapai batas usia pensiun atas permintaan sendiri dan pemberhentian tidak dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
 7. Pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan administrasi identitas pegawai yang meliputi Kartu Pegawai, Kartu Istri/Suami, Tabungan Asuransi PNS (Taspen) dan Asuransi Kesehatan (Askes)
 8. Pelaksanaan pemrosesan cuti pegawai
 9. Pelaksanaan pengumpulan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P)
 10. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA)
 11. Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP)
 12. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI)
 13. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
 14. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dan
 15. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.
- (2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai melaksanakan tugas pokok pembinaan dan konseling bagi pegawai yang mempunyai masalah dan melakukan tindak indisipliner.**

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai mempunyai fungsi:

1. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang Pembinaan Disiplin Pegawai
2. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang Pembinaan Disiplin Pegawai

3. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka pelaksanaan program dan kegiatan pembinaan dan konseling bagi pegawai yang mempunyai masalah dan melakukan tindak indisipliner
4. Pelaksanaan pengelolaan dan evaluasi data presensi pegawai
5. Pelaksanaan presensi apel pagi di lingkungan Sekretariat Daerah
6. Pelaksanaan bimbingan dan konseling pegawai bermasalah
7. Pelaksanaan koordinasi dan klarifikasi permasalahan pegawai dengan SKPD
8. Pengelolaan data dan tindak lanjut pelanggaran disiplin pegawai
9. Pemrosesan penyelesaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)
10. Pelaksanaan analisa dan pertimbangan penundaan/penurunan pangkat dan penundaan gaji berkala pegawai
11. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA)
12. Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP)
13. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI)
14. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
15. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dan
16. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas poko.

B. Penyajian Data

1. Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja

Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Interpretasi

Para pelaksana harus mampu menjalankan program sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Para pelaksana yang dimaksud adalah Sumber Daya Manusia yang difokuskan pada para pegawai di BKD Kota Malang, setiap program perlu adanya dukungan dari sumber daya yang memadai. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya manusia, sumber daya infrastruktur dan juga sumber daya finansial. Jika para pelaksana tidak mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan atau program maka implementasi akan berjalan tidak efektif. Ketika implementasi berjalan tidak efektif maka tujuan pun tidak akan bisa terlaksana dengan maksimal.

1) Sumber Daya Manusia

Upaya pemerintah mencanangkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai alat penilaian prestasi kerja pegawai tidak akan terwujud tanpa didukung oleh pegawai yang memiliki kemampuan. Disamping itu, keberhasilan Sasaran Kinerja (SKP) ini tidak akan terlepas dari peranan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Oleh karena itu, aspek penyelenggaraan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai alat ukur kinerja seorang pegawai dan untuk memperlancar sistem administrasi kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah sumber daya manusia pelaksana. Sumber daya manusia yang baik dilihat dari kualitas

maupun kuantitas para agen pelaksana. Berikut ini adalah tabel tentang jumlah pegawai di bagian Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

Tabel 3. Data Pegawai Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

No	Keterangan	Jumlah
1.	Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin	1
2.	Kepala Sub Bidang Kesejahteraan	1
3.	Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin	1
4.	Pengadministrasian Umum	1
5.	Pengelola Kinerja Pegawai	1
6.	Calon Analisis Kepegawaian	2
7.	Penata Usaha Kesejahteraan Pegawai	1
8.	Proses Pembuatan Karis, Karsu dan Cuti Pegawai	1

Sumber: Data Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Berdasarkan data jumlah pegawai yang ada di Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah sebagaimana dipaparkan diatas diketahui berjumlah 9 orang. Hal di atas didukung dengan hasil wawancara Ibu Roos Asri Ratna selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, sebagai berikut:

“Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin ini mempunyai 9 pegawai. Semua memiliki keahlian masing-masing di bidangnya. Sebagian besar pegawai memahami Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini karena telah diadakan sosialisasi dan pengarahan sebelumnya, sebelum diberlakukannya SKP di BKD pada tahun 2014 .”

(Wawancara pada tanggal 06 Juni 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Hasil wawancara dengan Ibu Roos Asri Ratna tersebut ditambahkan dengan pernyataan Bapak Imadudin selaku pengelola Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Karena SKP ini terbilang masih baru, jadi masih banyaknya hal-hal yang harus lebih dipahami oleh para pegawai. Memang sebagian besar mengerti tentang SKP, namun tidak semuanya benar dalam mengerjakannya. Nah, itu yang masih menjadi PR. ”

(Wawancara pada tanggal 06 Juni 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Hal tersebut juga didukung dari tabel di bawah ini tentang riwayat pendidikan masing-masing pegawai di Bidang Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yakni:

Tabel 4. Data Pendidikan Pegawai Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

No	Pendidikan	Jumlah
1.	S2	2 orang
2.	S1	4 orang
3.	D III	1 orang
4.	SMA	2 orang
	Jumlah	9 orang

Sumber: Data Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Data di atas menunjukkan riwayat pendidikan pegawai di Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Dari data tersebut bisa dilihat bahwa kemampuan pegawai di Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin telah menguasai tentang setiap program yang telah diputuskan oleh pemerintah pusat. Hal tersebut juga didukung oleh wawancara dengan Ibu Latifah Hanun sebagai Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah, menyatakan bahwa:

“Dengan adanya SDM yang memadai menjadikan sebuah program akan berjalan secara maksimal, kan harapannya selain meningkatkan produktifitas kinerja pegawai juga pencapaian tujuan instansi secara cepat dan tepat. Kami juga membutuhkan pegawai dengan lulusan yang sesuai dengan bidang ini, agar pengerjaannya akan lebih maksimal lagi.”

(Wawancara pada tanggal 06 Juni 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat dipahami bahwa kondisi sumber daya manusia yang ada di Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin, apabila dilihat dari segi kualitas sudah mendukung untuk pelaksanaan Sasaran

Kinerja Pegawai (SKP) ini, walaupun belum berjalan secara maksimal. Di samping itu, untuk berjalannya sebuah program secara maksimal, maka pada awal sebelum diberlakukannya SKP, pihak BKD Kota Malang memberi pengarahan dan evaluasi terhadap pegawai agar dapat mengimplementasikan SKP dengan sebaik mungkin.

2) Karakteristik Aparatur Pelaksana

Faktor karakteristik aparatur pelaksana dapat dilihat dari keseriusan para implementor dalam melakukan serangkaian perangkaian sistem hingga pembuatan peraturan pendukung (*Standar Operational Procedure*) untuk pelaksanaan program agar dapat berjalan dengan baik. Tetapi karena Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini masih dalam tahap pengembangan, maka belum ada *Standar Operational Procedure* (SOP) dalam bentuk fisik. Seperti yang diungkapkan Ibu Roos Asri Ratna selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang sebagai berikut:

“Sasaran Kinerja Pegawai ini masih dalam tahap pengembangan. Jadi SOP SKP ini belum ada dalam bentuk dokumen. Sementara ini kita masih menganut sesuai PP No.46 Tahun 2011 dan Perka BKN No.1 Tahun 2013.”

(Wawancara pada tanggal 06 Juni 2016 pukul 11.00 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Hal tersebut juga sesuai dengan hasil wawancara Ibu Latifah Hanun selaku Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang menyatakan bahwa:

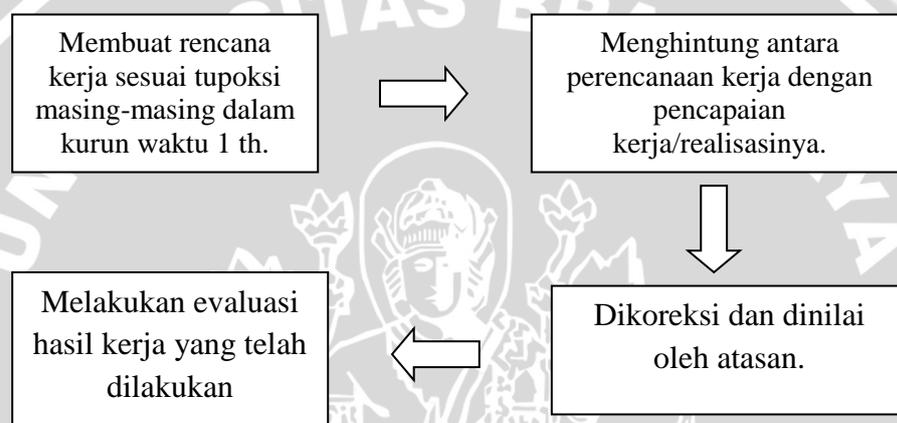
“SOP untuk pelayanan ini belum ada, kami menggunakan PP No.46 2011 dan Perka BKN No.1, tetapi kita menerapkan alur pengelolaan seperti seharusnya. Pertama para pegawai membuat rencana kerja sesuai tupoksi masing-masing dalam kurun waktu 1 tahun. Kemudian menghitung antara perencanaan kerja dengan pencapaian kerja atau realisasinya. Lalu atasan

atau pejabat penilai akan menilai hasil kerja para pegawai. Kemudian setelah diketahui hasilnya, pada akhir tahun diadakan evaluasi hasil kerja yang telah dilakukan.”

(Wawancara pada tanggal 06 Juni 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Jika diilustrasikan dari paparan wawancara diatas, berikut gambaran bagan proses alur pengelolaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang peneliti buat agar mempermudah memahami alur secara singkat:

Bagan. Alur Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)



Gambar 8. Bagan Alur Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Untuk mempermudah pengerjaan Sasaran Kinerja Pegawai ini, masing-masing pegawai sudah memiliki tugasnya masing-masing secara perorangan. Tetapi semua berjalan sesuai arahan dari atasan yaitu Ibu Latifah Hanun selaku Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dikatakan bahwa keseriusan para pegawai pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai ini dapat dilihat dari adanya prosedur-prosedur yang harus dijalankan dan para pegawai pelaksana sadar akan tugasnya masing-masing. Meskipun dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini belum memiliki SOP yang tertuang dalam bentuk dokumen, tetapi akan ada

perancangan SOP yang paling pas untuk program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dengan demikian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini akan dapat berjalan lancar dan maksimal.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting diperlukan dalam mengoperasikan sebuah program, struktur organisasi yang jelas dapat terbentuk dari sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Dilihat dari adanya penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai alat untuk mengukur kompetensi dan profesionalisme seorang pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Agar penilaian dapat berjalan dengan lancar, maka ditetapkan sebuah pengorganisasian yang baik dan matang agar SKP ini dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Latar belakang dari diadakannya implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP adalah kebutuhan untuk meningkatkan serta mengembangkan kualitas kinerja serta pola perilaku pegawai. Ibu Latifah Hanun selaku Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang menjelaskan bahwa:

“Jadi, struktur organisasi di BKD Kota Malang ini sudah sangat jelas dibuat dan diterapkan. BKD merupakan Lembaga Teknis Daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 9 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2004 yang Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerjanya sebagaimana ditetapkan dengan Keputusan Walikota Malang Nomor 350 tahun 2004 dengan Susunan Organisasi terdiri dari : Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan. Unsur Pembantuan Pimpinan yaitu Bidang Tata Usaha yang terdiri dari : Sub Bagian Umum, Sub Bagian Keuangan, Sub Bagian Penyusunan Program. Unsur Pelaksana terdiri dari : Bidang Formasi dan Informasi, yang terdiri dari : Sub Bidang Formasi dan Sub Bidang Informasi. Bidang Kesejahteraan Pembinaan Disiplin Pegawai, yang terdiri dari : Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai dan Sub Bidang Pembinaan Disiplin

Pegawai. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, yang terdiri dari : Sub Bidang Kepemimpinan dan Sub Bidang Teknik & Fungsional. Bidang Mutasi, yang terdiri dari: Sub Bidang Jabatan dan Sub Bidang Kepangkatan. Setiap anggota dari tiap unsur ini memiliki tupoksi masing-masing dalam melaksanakan tugasnya.”

(Wawancara pada tanggal 03 Juni 2016 pukul 13.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Ditambahkan lagi oleh pendapat Ibu Roos Asri Ratna selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, sebagai berikut:

“Struktur di bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin ini terdiri dari Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin yang dikepalai oleh Ibu Latifah Hanun. Kepala Sub. Bidang Kesejahteraan Pegawai dikepalai oleh Ibu Hartati. Kepala Sub. Bidang Pembinaan disiplin oleh saya sendiri. Penata Usaha Kesejahteraan Pegawai oleh Ibu Dwi Susianti. Calon Analisis Kepegawaian oleh Ibu Ika Kusumaning dan Bapak Aminan. Pengelola Kinerja Pegawai oleh Bapak Imaduddin. Proses Pembuatan Karis/Karsu dan Cuti oleh Bapak Yoyok Sutikno. Dan Pengadministrasian Umum oleh Ibu Silvia Andriani.”

(Wawancara pada tanggal 03 Juni 2016 pukul 13.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Dari penjelasan Ibu Latifah Hanun dan Ibu Roos Asri Ratna dapat diketahui bahwa di BKD Kota Malang memiliki pengorganisasian yang sudah terstruktur dengan baik. Pengorganisasian yang baik sangat penting untuk melaksanakan suatu pencapaian program kerja secara fokus, cepat dan tepat sasaran. Di samping itu dapat membentuk pegawai yang kompeten dan berkualitas.

Dari penjelasan di atas mengenai pengorganisasian di BKD Kota Malang dan khususnya di Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin dapat dilihat serta dihubungkan dengan Implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang diterapkan pada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ditujukan sebagai alat untuk penilaian kinerja pegawai. Hal

tersebut diperkuat dengan penjelasan Ibu Latifah Hanun selaku Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang menjelaskan bahwa:

“Berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011, lahirlah Sasaran Kinerja Pegawai atau yang biasa disebut SKP yang diberlakukan di BKD kota Malang ini mulai sejak 1 Januari 2014. Teknis pelaksanaan SKP ini diserahkan pada bidang ini mbak, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin. Dan yang bertugas mengumpulkan dan merekap adalah Bapak Imaduddin selaku pengelola kinerja pegawai, untuk selebihnya diserahkan kepada Bidang Formasi untuk didata dan dijadikan arsip kepegawaian. Karena masih berjalan dua tahun, jadi bisa dibilang masih tahap penyempurnaan. SKP ini diharapkan dapat memberi alternatif memudahkan atasan untuk memonitoring dan menilai capaian SKP selama satu tahun.”

(Wawancara pada tanggal 03 Juni 2016 pukul 13.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Hal tersebut juga sesuai dengan hasil wawancara terhadap Bapak

Imaduddin selaku Staff Pengelola Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah

(BKD) Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Sesuai perintah dari atasan, di BKD ini saya yang ditugasi untuk mengumpulkan dan merekap form SKP mbak, tidak ada tim khusus dalam pelaksanaan ini, semua alurnya sudah ditentukan oleh atasan. Dulu sebelum ada SKP ini pemerintah membuat mekanisme penilaian yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3). Tetapi dirasa tidak dapat berjalan secara maksimal. Mekanisme DP-3 cenderung terjebak ke dalam proses formalitas saja dan tidak berkaitan langsung dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai. Namun sekarang dengan SKP selain atasan dapat memonitoring dan menilai langsung hasil yang telah dicapai oleh para pegawai secara objektif, dengan SKP juga diharapkan dapat meningkatkan produktifitas kerja, serta menjadikan pegawai berkompeten dan berkualitas.”

(Wawancara pada tanggal 03 Juni 2016 pukul 10.30 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Berdasarkan penjelasan dari Ibu Latifah Hanun, dan Bapak Imaduddin dapat disimpulkan bahwa teknis pelaksanaan ini diserahkan pada bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin, serta SKP merupakan mekanisme baru

dari pemerintah pusat untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil agar lebih efektif dan efisien. Tujuan utama dari SKP ini menjamin objektivitas pembinaan pegawai yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier, serta memudahkan proses penilaian.

c. Penerapan atau Aplikasi

Penerapan atau aplikasi merupakan hal yang sangat perlu untuk pencapaian sebuah tujuan instansi. Perlu adanya pembuatan prosedur kerja yang jelas agar program kerja dapat berjalan sesuai dengan jadwal kegiatan sehingga tidak berbenturan dengan program lainnya. Selain itu pemahaman para agen pelaksana juga harus mumpuni, karena sebuah program tidak dapat berjalan dengan maksimal jika penerapan atau aplikasi di lapangannya buruk. Pemahaman para pelaksana terhadap Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini menjadi salah satu penentu berjalannya program dengan baik dan tepat sasaran. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Roos Asri Ratna selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, sebagai berikut:

“Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini ditujukan untuk seluruh pegawai negeri sipil di Seluruh Indonesia, khususnya di BKD Kota Malang. Bentuk SKP ini kan berupa dokumen hasil laporan pekerjaan yang telah diselesaikan selama satu tahun yang dibutuhkan pegawai negeri sipil dalam memenuhi hasil penilaian kerja mereka. Jadi SKP ini sangat penting bagi para pegawai negeri sipil untuk mengetahui tercapainya sasaran kinerja, sebagai tolak ukur untuk meningkatkan kualitas pegawai dan merubah pola perilaku kerja seorang pegawai.”

(Wawancara pada tanggal 06 Juni 2016 pukul 13.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Penerapan/aplikasi sangatlah penting untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan hasil pekerjaan. Fokus dari

penerapan/aplikasi tersebut adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia bisa melakukan kinerja secara sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai, instansi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat dan menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penerapan/aplikasi penilaian kinerja ini. Ibu Latifah Hanun selaku Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang langsung melaksanakan SKP ini setelah pemerintah pusat menurunkan kebijakan untuk melaksanakan SKP tersebut pada tahun 2014. Mereka para pegawai membuat perencanaan kerja sesuai dengan tupoksi masing-masing selama kurun waktu satu tahun. Lalu para pegawai membuat realisasi berdasarkan perencanaan kerja yang telah mereka buat, lalu kemudian menghitungnya antara perencanaan kerja dengan pencapaian kerja atau realisasinya. Lalu saya sebagai atasan yang mengoreksi hasilnya. Dari sana dapat dilihat keberhasilan seorang karyawan mencapai target yang telah ditetapkan, dan dapat dilihat juga karakteristik seseorang dinilai dari sikap dan perilakunya sehari-hari.”
(Wawancara pada tanggal 09 Juni 2016 pukul 13.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Pak Yoyok selaku Staff Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, sebagai berikut:

“Dengan SKP membuat pekerjaan berjalan lebih efektif dan efisien. Karena para pegawai dapat mengukur kemampuannya sendiri dalam bekerja, lebih pandai dalam memenejemen waktu untuk mencapai tujuan yang telah dirogramkan agar selesai tepat waktu dan tepat sasaran. Jadi dengan demikian adanya SKP juga memudahkan atasan untuk menilai kinerja para pegawai, dengan begitu atasan dapat mengerjakan pekerjaan yang lain, tidak hanya terfokus pada kinerja pegawai saja.”
(Wawancara pada tanggal 09 Juni 2016 pukul 13.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Di samping itu, ditambahkan lagi oleh Ibu Silvia Andriani selaku pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menambahkan bahwa:

“Bahwa SKP ini merupakan penilaian yang dititik beratkan pada pegawai. Penilaian ini diserahkan kepada masing-masing pegawai untuk merancang agenda yang akan dilakukan dan yang harus dicapai selama kurun waktu satu tahun. Hal ini memang diserahkan sepenuhnya kepada para pegawai sesuai tugas masing-masing. Dengan tujuan sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap pegawai.” (Wawancara pada tanggal 09 Juni 2016 pukul 10.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Begitu pula dengan pendapat Ibu Ika Kusumaning Wardhani selaku pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menjelaskan bahwa:

“Saya merasa lebih nyaman mengerjakan tugas-tugas yang akan dilakukan selama satu tahun ke depan. Dengan adanya penerapan/aplikasi dalam SKP semua pekerjaan yang akan dilakukan menjadi terstruktur dan terperinci, seta mempunyai *deadline* masing-masing sehingga dapat memprediksi butuh waktu berapa lama untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Jika dapat mengerjakan lebih cepat, maka akan lebih baik, karena dapat mengerjakan pekerjaan tambahan yang mungkin perlu untuk segera dikerjakan.”

(Wawancara pada tanggal 09 Juni 2016 pukul 13.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Berdasarkan penjelasan dari Ibu Latifah Hanun, Ibu Roos Asri Ratna, Pak Yoyok, Ibu Silvia Andriani, dan Ibu Ika Kusumaning Wardhani dapat disimpulkan bahwa menurut atasan yang menilai prestasi kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilihat dari aplikasi/penerapan SKP di BKD Kota Malang berjalan dengan baik. Terbukti dari hasil wawancara bahwa dilakukannya prosedur tersebut berjalan lebih efektif dan efisien waktu dan memudahkan para atasan untuk menilai capaian kerja yang telah dibuat oleh pegawai, serta para atasan dapat mengawasi secara langsung proses pengerjaan sampai tercapainya tujuan.

Untuk memperjelas pembaca, maka penulis memberikan data nilai SKP pegawai BKD Kota Malang yang telah diperoleh pada tahun 2014 dan 2015 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Data Nilai SKP Pegawai BKD Kota Malang Tahun 2014 dan 2015

No.	NAMA NIP	PANGKAT/ GOLONGAN	NILAI SKP 2014	NILAI SKP 2015
1	Drs. SUBKHAN 19680408 198809 1 001 Kepala Badan	Pembina Utama Muda (IV/c)	86,83	87,73
<u>SEKRETARIAT</u>				
2	Ir. ENY HANDAYANI, M.Si 19691020 199602 2 002 Sekretaris	Pembina (IV/a)	81,88	85,45
3	FITRI KURNIANA ANNISAH, S.Si. 19691230 200312 2 004 Kasubag Keuangan	Penata Tk.I (III/d)	84,76	86,05
4	SRI UMIASIH, SE 19700303 198903 2 001 Kasubag. Peny. Program	Penata Tk.I (III/d)	85,71	84,1
5	WAHYU ARIYANTO, S.STP 19830716 200112 1 003 Kasubag Umum	Penata (III/c)	83,98	84,04
6	NURUL YAHDY ALHAQ, A.md 19860301 200903 1 002	Pengatur Tk.I (II/d)	79,88	82,57
7	YOGA PADU WASKITA, S.IP 19910825 201206 1 002	Penata Muda (III/a)	85,73	81,11
8	MOH. SUBUR 19651007 199403 1 011	Pengatur (II/c)	82,22	84,69
9	SUPARDI 19680510 199403 1 012	Pengatur (II/c)	82,78	81,27
10	YUDI WINARNO 19780708 200501 1 012	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	83,61	81,84
11	AGUS SUPRIANTO 19820828 201212 1 002	Pengatur Muda (II/a)	80,78	81,89
12	MISDI 19670318 200112 1 002	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	79,59	80,99
13	ANDY WARDHANA 19820311 201407 1 002	Juru (I/c)	80,55	78,91
<u>BIDANG FORMASI DAN INFORMASI</u>				
14	SRI ATIKA WIDOWATI, SH, MM 19650417 199703 2 002 Kabid. Formasi & Informasi	Pembina (IV/a)	85,74	87,94
15	BAGUS WINARNO, S.Kom 19730210 200112 1 004 Kasubid. Informasi Kepegawaian	Penata Tk.I (III/d)	83,95	84,21
16	FERRY ANDRIONO, ST, M.Si 19790801 200312 1 003	Penata Tk.I (III/d)	81,62	84,92

	Kasubid Formasi & Pengadaan Pegawai			
17	ELZI LEONARDO P. S.AP 19820710 200604 1 021	Penata (III/c)	82,38	85,81
18	DODI AGUS SETIADI 19640805 199303 1 010	Penata Muda Tk.I (III/b)	81,78	80,66
19	AGUS BOGO ISWONO 19650918 199003 1 006	Penata Muda (III/a)	82,58	80,76
20	BAYU PUTRA UTAMA, A.md 19860608 200903 1002	Pengatur Tk.I (II/d)	78,94	81,57
21	DWI SULIS SETIOWATI, A.Md. 19841210 201001 2 026	Pengatur Tk.I (II/d)	80,68	81,59
22	ENGGAR ARI W 19881106 201101 2 004	Pengatur Tk.I (II/d)	82,73	79,65
23	MOCHAMAD ARSYAD, A.Md 19860202 201001 1 008	Pengatur Tk.I (II/d)	81,45	80,77
24	GABRIELLA AYU FAJAR T.W. 19910929 201503 2 002	CPNS (III/a)	80,66	80,45
25	NUROHMAN 19750710 200604 1 030	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	82,32	83,69
<i>BIDANG MUTASI</i>				
26	Drs. BAMBANG EDDY IRAWAN, M.Si 19600527 198603 1 015 Kabid. Mutasi	Pembina (IV/a)	84,71	86,33
27	HENDRO MARTONO, S.AP 19740617 199602 1 003 Kasubid Jabatan	Penata (III/c)	86,69	85,68
28	AGUS SUNGKONO,SH 19610810 198403 1 013 Kasubid Kepangkatan	Penata Tk.I (III/d)	85,71	83,78
29	ACHMAD WIDYA P, SE 19750509 201001 1 009	Penata Muda Tk.I (III/b)	83,74	81,88
30	JUNAEDI ASMARA, A.Md 19870227 201001 1 011	Pengatur Tk. I (II/d)	82,53	80,06
31	ARY ISDORIA, SE 19690327 198903 2 007	Penata Muda Tk.I (III/b)	81,02	82,54
32	HANIFAH, SE 19690927 200312 2 005	Penata Muda (III/a)	80,22	80,32
33	WULAN WIDYANINGTYAS, A.Md. 19880916 201001 2 022	Pengatur Tk. I (II/d)	83,71	80,52
34	IKA CAHYANI, S.Sos. 19870704 201001 2 019	Penata Muda Tk.I (III/b)	81,63	81,55
<i>BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN</i>				
35	Drs. WIDODO, MM 19620919 198603 1 009 Kabid. Pendidikan dan Pelatihan	Pembina (IV/a)	84,08	85,72
36	BAGUS PAMBUDI, S.Sos, M.Si 19760303 200212 1 008 Kasubid. Kepemimpinan	Penata Tk. I (III/d)	85,67	84,72
37	ZAINAB, S.Sos, M.Si 19640330 198803 2 004	Pembina (IV/a)	85,54	84,05

	Kasubid. Teknis dan Fungsional			
38	SISWO ADI, SH 19771125 200312 1 007	Penata Muda (III/a)	86,08	84,72
39	JULIA SAVITRI, A.Md. 19850707 201001 2 031	Pengatur Tk. I (II/d)	82,58	83,67
40	FIKA INDRIASARI 19870226 201503 2 001	CPNS (III/a)	83,75	81,92
41	ANDIKA ARIF SANJAYA 19790220 201407 1 003	Juru (I/c)	82,68	81,72
<u>BIDANG KESEJAHTERAAN DAN PEMBINAAN</u> <u>DISIPLIN</u>				
42	Dra. Psi. LATIFAH HANUN 19640824 198501 2 001 Kabid Kesejahteraan dan Disiplin	Pembina (IV/a)	87,08	84,05
43	Ir. ROOS ASRI RATNA WIDJAJA, M.AP 19690620 199803 2 003 Kasubid. Pembinaan Disiplin Pegawai	Pembina (IV/a)	88,67	85,6
44	HARTATI, SE, M.Si 19670729 199603 2 004 Kasubid. Kesejahteraan Pegawai	Pembina (IV/a)	85,25	84,79
45	SILVIA ANDRIANI, SE 19751122 199901 2 001	Penata (III/c)	84,72	85,92
46	IKA KUSUMANING WARDHANI, SH 19850729 200903 2 008	Penata Muda Tk.I (III/b)	84,65	83,25
47	DWI SUSIANTI 19760416 199602 2 002	Penata Muda Tk.I (III/b)	83,67	82,73
48	IMADUDDIN 19770318 199803 1 005	Penata Muda (III/a)	84,65	83,71
49	FAISAL AMNAN, A.Md. 19820906 201001 1 017	Pengatur Tk. I (II/d)	82,34	81,24
50	YOYOK SUTIKNO, SE 19700918 201407 1 001	Penata Muda (III/a)	81,78	82,63
	Rata-rata		83,35	83,1

Sumber : Data Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa rata-rata nilai SKP pegawai di BKD Kota Malang dari tahun 2014 ke 2015 mengalami sedikit penurunan. Hal tersebut mendapat penjelasan dari Ibu Dwi Susianti selaku Penata Usaha Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Ya setelah diketahui nilainya rata-ratanya segitu antara tahun 2014 ke 2015 memang sangat sedikit sekali mengalami penurunan, tapi bukan berarti

kualitas kinerja kami menurun loh mbak. Nilai SKP saya dari tahun 2014 ke 2015 juga menurun, itu karena dulu tahun 2014 saya memiliki tugas tambahan, dan tahun 2015 tidak ada tugas tambahan, ini juga mempengaruhi nilai di SKP saya.” (Wawancara pada tanggal 09 Juli 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Hal tersebut sejalan dengan pendapat bapak Faisal Aminan selaku Calon Analisis Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Jadi benar apa yang sudah dikatakan oleh Ibu Dwi bahwa nilai menurun bukan karena kinerja kita menurun, tapi ada faktor tugas tambahan atau tidak. Dari sana juga mempengaruhi nilai mbak. Nilai saya dari tahun 2014 ke 2015 juga menurun mbak. Tapi saya bisa menjamin kok mbak jika kualitas kinerja saya tidak menurun.” (Wawancara pada tanggal 09 Juli 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Berdasarkan hasil penjelasan dari Ibu dwi dan Bapak Faizal bahwa nilai pada SKP dapat meningkat atau malah menurun tersebut bukan dikarenakan kualitas kinerja pegawai menurun, melainkan Hal tersebut terjadi karena pada tahun sebelumnya pegawai mendapat tugas tambahan dan tahun berikutnya tidak mendapat tugas tambahan. Hal itu dapat menyebabkan penurunan pada nilai SKP di BKD Kota Malang.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Dalam sebuah kebijakan tidak akan pernah lepas dari faktor pendukung dan juga faktor penghambat yang dihadapi. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber dan juga melihat

kenyataan di lapangan. Berikut ini merupakan pendeskripsian faktor pendukung dan penghambat yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara sampai pada tahapan *Focus Group Discussion* (FGD):

a. Faktor Pendukung

Dalam pelaksanaan sebuah kebijakan baru di suatu badan atau instansi tidak akan pernah lepas dari dukungan serta hambatan yang dihadapi. Ada beberapa hal penting yang menjadi faktor pendukung dalam implemementasi penilaian kinerja berdasarkan SKP. Diantaranya dukungan sumber daya infrastruktur dan finansial serta pelatihan dan pendidikan.

1) Sumber Daya Infrastruktur

Ketika agen pelaksana sebuah kebijakan telah mempunyai sumber daya manusia yang memadai, jika tidak ditunjang dengan infrastuktur dan peralatan yang lengkap maka akan berjalan dengan sia-sia dan tidak bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya infrastruktur juga dapat dilihat dari segi kuantitas dan segi kualitas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Dwi Susianti selaku Penata Usaha Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Apabila dilihat dari segi kualitas sudah cukup untuk mengerjakan SKP ini. Karena sudah difalitasi di masing-masing bidang untuk kebtuhan seperti komputer, laptop, printer, kertas. Dan jika diperlukan adanya bimbingan atau sosialisasi tentang SKP juga sudah tersedia tempat dengan fasilitas yang memadai.”

(Wawancara pada tanggal 09 Juni 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Berikut ini adalah tabel tentang jumlah sumber daya infrastruktur yang ada di Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

Tabel 6. Data Jumlah Infrastruktur Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

No	Nama Unit	Jumlah Unit
1.	Komputer	4 Unit
2.	Laptop	3 Unit
3.	Print	6 Unit
4.	Scan	1 Unit

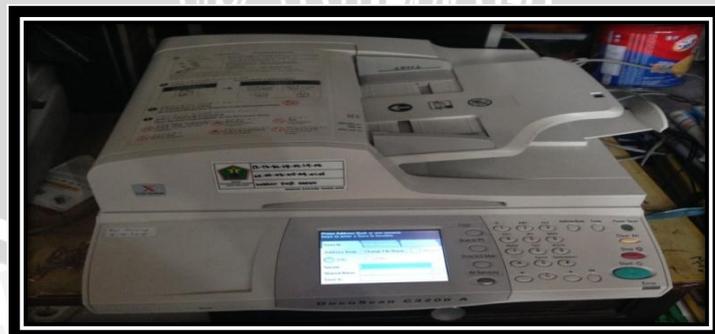
Sumber: Data Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Berikut ini adalah detail foto sumber daya infrastruktur yang ada di Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang:



Gambar 9. Komputer Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2016



Gambar 10. Alat Scan Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2016

Dilihat dari jumlah komputer dan laptop pada bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin, tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini. Namun alangkah lebih baiknya jika satu pegawai memegang satu komputer atau laptop, jadi tidak menunggu untuk berganti-gantian.

2) Sumber Daya Finansial

Sumber daya finansial atau dana adalah sumber daya yang bisa mempengaruhi keberhasilan suatu program. Dana menjadi hal yang penting untuk dipertimbangkan dalam menjalankan sebuah program agar dapat tercapai tujuan yang diinginkan. Apabila program tersebut berskala nasional maka dana yang didapatkan biasanya dari sumber dana APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara). Jika berskala daerah maka dana yang didapatkan berasal dari sumber dana APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah). Hal tersebut diungkapkan oleh Roos Asri Ratna selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, sebagai berikut:

“Dana yang kita dapatkan berasal dari APBD. Sumber dana yang dikeluarkan dari APBD kita gunakan untuk membeli sarana dan prasarana untuk memaksimalkan proses dalam penilaian dan pengembangan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini.”
(Wawancara pada tanggal 09 Juni 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dana itu digunakan untuk membeli sarana dan prasarana seperti printer, kertas dan komputer untuk menjalankan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tersebut. Pemakaian dana tersebut juga seefektif dan seefisien mungkin. Sebagaimana hal yang diungkapkan oleh Bapak Imaduddin selaku Staff Pengelola Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Kalau dirasakan selama ini ya sudah pas dengan apa yang kita butuhkan. Dengan dana segitu sudah dapat kita manfaatkan membeli alat sedemikian rupa. Nanti kita akan membuat evaluasi, apa saja yang dibutuhkan lagi dan

akan mengusahakan pengajuan agar bisa mencukupi apa saja yang kita butuhkan agar Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini dapat berjalan secara maksimal.”

(Wawancara pada tanggal 9 Juni 2016 pukul 11.00 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung tercapainya tujuan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah sumber daya infrastuktur, dan sumber daya finansial. Dengan adanya dua unsur tersebut, diharapkan dapat mendukung tercapainya tujuan diberlakukannya SKP ini.

3) Pelatihan dan Pendidikan

Pelatihan dan pendidikan merupakan faktor yang penting dalam menunjang kualitas SDM. Karena dengan meningkatnya SDM di BKD Kota Malang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pelayanan publik. Penerapan SKP di BKD Kota Malang sebagai alat ukur kinerja pegawai terbilang lancar, namun ada beberapa pegawai yang kadang kurang mengerti tentang mekanisme dan penerapannya. Contoh pelatihan yang diterapkan kepada pegawai yang kurang mengerti tentang SKP dan pelaksanaannya kurang maksimal diharuskan ke pusat konsultasi terlebih dahulu, dan diadakannya sosialisasi jika masih ada kesalahan atau kurang maksimal serta evaluasi setiap tahunnya. Sedangkan pendidikan pihak BKD menghimbau agar pegawai dengan lulusan SMA melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi dan mengambil jurusan yang sesuai dengan tupoksi mereka masing-masing. Hal itu dilakukan dengan tujuan agar pegawai tersebut benar-benar memahami prosedur SKP dengan benar. Diperkuat hasil wawancara dengan Ibu Roos Asri Ratna selaku Kepala Sub

Bidang Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, sebagai :

“Jadi untuk melaksanakan SKP sudah cukup lancar sih mbak. Walaupun mungkin ada yang melakukan beberapa kesalahan karena kurang mengerti dan pelaksanaannya kurang begitu maksimal. Pihak sini (BKD) harus ke pusat konsultasi dulu tentang orientasi tugas, prosedur, dan minta tanda tangan. Jadi, kalo ada yang kurang atau salah, harus dibenarkan lagi. Selain itu pihak kami juga selalu melaksanakan sosialisasi dan pelatihan mengenai SKP. Dan pada akhir tahun juga diadakannya evaluasi tentang SKP.”

(Wawancara pada tanggal 06 Juni 2016 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Ditambahkan dengan pendapat Seperti yang dijelaskan berdasarkan wawancara dengan Ibu Latifah Hanun selaku Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin yang menyatakan bahwa:

“Selain itu, pegawai yang lulusan SMU atau sederajat dihimbau untuk berkuliah dengan program studi yang sesuai dengan pekerjaannya. Upaya untuk meminimalisir masalah dalam hal pemilihan program studi bagi pegawai yang akan melanjutkan kuliah ini bisa dilakukan dengan cara saat PNS akan melanjutkan jenjang pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi, maka PNS tersebut harus berkonsultasi dengan pimpinan unit tempatnya bertugas atau BKD agar program studi yang diambil dapat sesuai dengan pekerjaan atau tugas pokoknya.”

(Wawancara pada tanggal 06 Juni 2016 pukul 11.00 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dalam penjelasan tersebut, terlihat bahwa BKD Kota Malang telah melakukan upaya sebaik mungkin untuk meningkatkan kualitas pegawai. Dengan diadakannya sosialisasi, pelatihan tentang SKP, dan pendidikan yang lebih tinggi dengan program studi yang sesuai dengan bidang dan tupoksi masing-masing.

b. Faktor Penghambat

Ada beberapa hal yang menjadi penghambat dalam implementasi penilaian kinerja berdasarkan SKP ini yaitu pandangan pegawai tentang SKP hanya sebagai

formalitas semata dan masih adanya kesalahan dalam menetapkan unsur waktu dan penyusunan SKP.

1) Pandangan SKP Hanya Sebagai Formalitas

Sebagai regulasi yang baru diterapkan, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Negeri menerapkan pola baru ini yang ditujukan untuk lebih menjamin obyektivitas pembinaan pegawai negeri sipil yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja pegawai. Dengan diberlakukannya PP nomor 46 Tahun 2011 ini juga telah memberikan deskripsi pekerjaan yang lebih jelas untuk setiap Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan tahap penilaian kerja menjadi lebih baik, terukur dan objektif. Namun pada kenyataannya, terdapat pandangan pesimis bahwa penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) akan sama saja seperti DP-3 hanya sebagai formalitas semata.

Seperti yang paparkan oleh Ibu Roos Asri Ratna selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang sebagai berikut:

“Iya, banyak asumsi bahwa cara penilaian DP-3 yang subjektif cenderung masih terbawa dalam penilaian SKP ini. Misalnya dalam penilaian unsur perilaku kerja, agar yang bersangkutan dipermudah dalam proses kenaikan pangkat maka semua unsur dalam perilaku diberikan nilai 76. Pada penilaian kualitas mutu kinerja seharusnya dinilai dari hasil kerja yang dicapai oleh PNS yang bersangkutan. Namun ada nilai yang diberikan atas dasar menduga-duga. Misalnya kualitas mutu diberikan rata-ratanya 80.” (Wawancara pada tanggal 13 Juni 2016 pukul 14.00 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Ditambahkan dengan pendapat dari ibu Ika Kusumaning selaku staf di Sub Bidang Kedisiplinan yang menyatakan bahwa:

“Kalau menurut saya sih ya SKP ini memudahkan kita dalam bekerja, jadi kita memiliki target apa saja yang harus dilakukan dalam kurun waktu satu

tahun secara tepat. Kalo dalam penilaiannya ya nilainya emang rata-rata segitu-gitu saja, diambil standarnya gitu mbak. Begitupun dengan penilaian perilaku kerjanya, ya dikasi nilai sepantasnya, tapi ya masih ada sih pegawai yang kurang disiplin pekerjaan, kurang disiplin waktu. Dalam pengumpulannya pun juga masih telat-telat, bahkan ada juga yang tidak mengumpulkan form SKP, jadi pihak BKD agak susah juga sih kalo mau mengukur dari tahun ke tahun. Jadi ngadain evaluasinya ya semacam rapat, tapi lebih ke diskusi sih mbak, form SKP dibawa oleh pegawainya masing-masing.”

(Wawancara pada tanggal 13 Juni 2016 pukul 14.00 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa cara penilaian ini seharusnya tidak lagi diberlakukan dan hanya diterapkan pada DP-3 karena tujuan dari adanya penilaian kinerja pegawai ini adalah agar nilai yang diberikan pada PNS yang dinilai adalah betul-betul nilai dari hasil kerja PNS yang bersangkutan. Mengingat penilaian prestasi kerja haruslah bisa diukur dan objektif atau dapat dipertanggung jawabkan hasil kerjanya.

2) Masih adanya kesalahan dalam penyusunan SKP

Dalam menyelesaikan tupoksi yang telah diagendakan dalam kurun waktu satu tahun masih adanya beberapa kesalahan dalam menetapkan unsur waktu dalam penyusunan SKP. Dikarenakan SKP merupakan regulasi yang dapat dikatakan masih baru, di samping itu masih adanya beberapa perbaikan untuk menjadikan SKP lebih baik lagi.

Dalam hal tersebut, Ibu Roos Asri Ratna selaku aparatur yang menangani tentang program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta sebagai Kepala Sub Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang menjelaskan sebagai berikut:

“Dalam penyusunan target dan penilaian capaian kinerja, masih ditemukan beberapa kesalahan, di samping itu dalam penetapan target waktu juga

masih ada beberapa kesalahan. Padahal jika sesuai dengan aturan dalam Perka BKN No.1 Tahun 2013 maka sudah jelas bahwa target dan realisasi waktu adalah dalam bulan, triwulan, kwartal, semester dan tahunan. Dan biasanya pihak kami harus bolak-balik untuk konsultasi lagi tentang orientasi tugas, prosedur, dan meminta tanda tangan.”

(Wawancara pada tanggal 13 Juni 2016 pukul 14.00 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Diperkuat oleh pendapat Bapak Imaduddin selaku pengelola kinerja pegawai Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian

Daerah (BKD) Kota Malang, yang menyatakan bahwa:

“Jadi, dalam SKP masih ditemukan beberapa kesalahan. Yang terlihat jelas contohnya penetapan target waktu. Di dalam BKD Kota Malang, penetapan ini hanya diukur hari dan minggu. Padahal jika kita menurut Perka BKN No.1 Th. 2013 seharusnya target dan realisasi waktu dengan bulan, triwulan, kwartal, smester, dan tahunan. Maka dari itu, dianjurkan untuk para pegawai bertanya kepada atasannya jika kurang paham, dan lebih memahami tentang Perka BKN No.1 Th. 2013 tersebut untuk meminimalisir sebuah kesalahan.”

(Wawancara pada tanggal 13 Juni 2016 pukul 14.00 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) memang masih baru dalam penerapannya dan masih banyak kendala yang dihadapi, seperti masih adanya kesalahan dalam penyusunan SKP, serta kesalahan dalam menentukan penyusunan waktu. Namun sebagai aparatur negara yang sudah terikat aturan maka sudah seharusnya sebagai PNS memiliki peran aktif untuk mempelajari dan menerapkan peraturan terutama peraturan kepegawaian. Diharapkan dengan diberlakukannya SKP, maka peran setiap PNS dalam melayani masyarakat dapat lebih jelas lagi.

C. Analisis Data Fokus Penelitian

1. Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja

Pegawai (SKP) Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Interpretasi

Dalam melaksanakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin membutuhkan sumber daya yang mumpuni untuk mendukung keberhasilan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia sangatlah mempengaruhi hasil dari berjalannya sebuah program. Hal ini sejalan dengan pendapat Soenarko (2005:187) yang mengemukakan bahwa teori implementasi kebijakan yang terdiri dari tiga aktivitas utama yang sangat penting dalam implementasi kebijakan publik, yaitu *interpretation, organization, and application*. Selengkapnya Soenarko mengemukakan bahwa, *interpretation* dalam implementasi kebijakan adalah usaha untuk membuat agar pelaksana kebijakan mengerti apa yang dimaksudkan oleh pembentuk kebijakan dan mengetahui bentuk apa dan bagaimana tujuan akhir itu harus diwujudkan, harus direalisasikan. Seperti yang diketahui bersama bahwa lingkungan pembentukan kebijakan berbeda dengan lingkungan pelaksana kebijakan. Oleh karena itu perlu sekali dalam kegiatan interpretasi ini pelaksanaan kebijakan dapat menempatkan diri pula sebagai pembuat kebijakan tersebut. Dengan demikian maka mereka akan memahami semua yang dikehendaki oleh pembentukan kebijakan tersebut.

Hal tersebut dapat disandingkan dengan hasil wawancara di lapangan, bahwa para pegawai di BKD Kota Malang telah melaksanakan SKP ini dengan baik. Meskipun masih ada beberapa kesalahan karena SKP ini terbilang masih baru, jadi masih banyaknya hal-hal yang harus lebih dipahami oleh para pegawai. Memang sebagian besar mengerti tentang SKP, namun tidak semuanya benar dalam mengerjakannya. Hal yang sangat mempengaruhi interpretasi salah satunya adalah kualitas sumber daya manusia dan karakteristik organisasi pelaksana.

1) Sumber Daya Manusia

Bicara tentang sumber daya manusia, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin memiliki 9 pegawai yang memiliki tugas masing-masing di bidangnya. Meskipun sebagian besar pegawai memahami program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini karena telah diadakan sosialisasi sebelumnya, namun masih ada yang melakukan beberapa kesalahan karena kurang mengerti dan pelaksanaannya yang kurang begitu maksimal karena masih banyak revisi, masih banyaknya hal-hal yang harus lebih dipahami oleh para pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Hariandja (2002:2) yang menyebutkan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:3) SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Demikian pula menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*

dalam Mullins (2005) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi. Sesuai dengan hasil wawancara dalam penelitian bahwa di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang membutuhkan tenaga kerja pegawai dengan lulusan yang sesuai dengan bidang tersebut, agar pengerjaannya akan lebih maksimal. Selain itu, program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini dapat terlaksana dengan baik. Dengan harapan selain meningkatkan produktifitas kinerja pegawai juga pencapaian tujuan instansi secara cepat dan tepat.

2) Karakteristik Aparatur Pelaksana

Karakteristik organisasi pelaksana dapat dilihat dari keseriusan para implementor dalam melakukan serangkaian perangkaian sistem hingga pembuatan peraturan pendukung (*Standar Operational Procedure*) untuk pelaksanaan program agar dapat berjalan dengan baik. Tetapi karena Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini masih dalam tahap pengembangan, maka belum ada *Standar Operational Procedure* (SOP) dalam bentuk fisik.

Ada 4 (empat) bidang yang terdapat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu Bidang Mutasi, Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin, Diklat, dan Formasi dan Informasi. Semua bidang tersebut sangat diperlukan dalam pelaksanaan program Sasaran Kinerja Pegawai ini. Semua bidang turut mendukung dalam pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai ini. Maka dari itu, hal serupa sejalan jika disandingkan dengan Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46

Tahun 2011 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang ada dalam salah satu unsur di dalam penilaian prestasi kerja PNS, menyatakan bahwa rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu, yang meliputi empat aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Selain itu disahkan dan mendapat dukungan secara aktif dari seluruh pihak. Dengan demikian program Sasaran Kinerja Pegawai tersebut dapat berjalan dengan lancar dan maksimal. Di samping itu SKP ini akan berjalan dengan lancar apabila mendapat dukungan secara aktif dari seluruh pihak-pihak yang berkaitan. Apabila komunikasi berjalan dengan lancar maka program Sasaran Kinerja Pegawai ini akan berjalan sesuai dengan harapan.

b. Pengorganisasian

Keberhasilan sebuah program mensyaratkan seorang pelaksananya agar mengetahui dengan baik apa saja yang menjadi tanggung jawabnya. Koordinasi yang baik agar nantinya tidak terjadi kesalahpahaman dalam pelaksanaannya. Untuk memperoleh tujuan instansi yang diinginkan, sebuah instansi harus memiliki pengorganisasian yang baik agar dapat mengimplementasikan program secara maksimal. Dilihat di lapangan bahwa struktur organisasi di BKD Kota Malang ini sudah sangat jelas dibuat dan diterapkan. BKD merupakan Lembaga Teknis Daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 9 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2004 yang Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerjanya sebagaimana ditetapkan dengan Keputusan Walikota Malang Nomor 350 tahun 2004.

Soenarko (2005:187) yang mengemukakan bahwa teori implementasi kebijakan yang terdiri dari tiga aktivitas utama yang sangat penting dalam

implementasi kebijakan publik, yaitu *interpretation, organization, and application*. Selengkapnya Soenarko mengemukakan bahwa, *Organization* dalam implementasi kebijakan maksudnya adalah pembentukan badan-badan atau unit-unit beserta metode-metode yang diperlukan untuk menyelenggarakan rangkaian kegiatan guna mencapai tujuan yang terkandung dalam kebijakan itu. Hal ini berarti bahwa implementasi kebijakan merupakan rangkaian kegiatan dalam satu sistem yang direncanakan dengan pembagian tugas dan kewajiban secara efisien. Sistem itulah makna efisien dalam pelaksanaan kebijakan diharapkan dapat dicapai. Dapat disandingkan dengan hasil wawancara di lapangan dapat dijelaskan bahwa dengan adanya pengorganisasian pada sebuah instansi khususnya BKD Kota Malang dapat membentuk sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Dilihat dari adanya penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai alat untuk mengukur kompetensi dan profesionalisme seorang pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Agar penilaian dapat berjalan dengan lancar, maka ditetapkan sebuah pengorganisasian yang baik dan matang agar SKP ini dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa BKD Kota Malang sudah mengimplementasikan struktur organisasi dengan baik dan benar. Dengan begitu, tidak ada permasalahan yang begitu berarti, hanya saja perlu meningkatkan struktur organisasinya dari tahun ke tahun, agar kerjanya tidak menurun.

c. Penerapan atau Aplikasi

Penerapan atau aplikasi sangatlah penting untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan hasil pekerjaan. Dengan penerapan atau aplikasi yang baik dan benar, diharapkan tujuan diadakannya SKP berjalan sesuai fungsinya secara maksimal. Sesuai dengan pendapat Soenarko (2005:187) yang mengemukakan bahwa teori implementasi kebijakan yang terdiri dari tiga aktivitas utama yang sangat penting dalam implementasi kebijakan publik, yaitu *interpretation, organization, and application*. Selengkapnya Soenarko mengemukakan bahwa, *Application* adalah penerapan segala keputusan peraturan-peraturan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk terealisasinya tujuan kebijakan. Dikutip dari Bergman dalam Soenarko (2005:191) terdapat 2 (dua) bentuk atau gaya dalam *application* yaitu *programmed implementation* dan *adapted implementation*. *Programmed implementation* merupakan pelaksanaan kegiatan dalam *application* yang mengikuti seluruh ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan dalam program yang ada. Kebalikan dari *programmed implementation* adalah *adaptive implementation*. *Adaptive implementation* adalah pelaksana kegiatan dalam *application* dengan memperhatikan kondisi dan situasi kehidupan masyarakat yang dikenai kebijakan pada waktunya. Oleh karena itu terjadi perubahan atau modifikasi dari bentuk-bentuk kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dapat disandingkan dengan hasil wawancara di lapangan dapat dijelaskan bahwa penerapan SKP di BKD Kota Malang para pegawai merasa lebih nyaman mengerjakan tugas-tugas yang akan dilakukan selama satu tahun ke depan. Dilihat dari penerapan dan aplikasi dalam SKP semua pekerjaan yang akan dilakukan

menjadi terstruktur dan terperinci, serta mempunyai *deadline* masing-masing sehingga dapat memprediksi waktu berapa lama untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Jika dapat mengerjakan lebih cepat, maka akan lebih baik, karena dapat mengerjakan pekerjaan tambahan yang mungkin perlu untuk segera dikerjakan. Dengan hasil yang dapat diraih secara maksimal, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Walaupun di lapangan penilaian pada tahun 2014 ke 2015 mengalami penurunan, namun itu semua bukan karena kualitas pegawai menurun, tetapi perbedaan porsi pekerjaan, yang awalnya mendapat tugas tambahan, dan tahun berikutnya tidak. Dari hal tersebut, sejalan dengan pendapat Hasibuan (2008:94) menjelaskan, prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Faktor Pendukung

Pelaksanaan sebuah kebijakan di suatu badan atau instansi pemerintahan tidak akan pernah lepas dari dukungan dan hambatan yang dihadapi. Salah satu faktor pendukung dari implemementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah sumber daya infrastrutrur dan sumber daya finansial yang memadai. Serta diadakannya pelatihan dan pendidikan bagi para pegawai.

1) Sumber Daya Infrastruktur

Terpenuhinya sumber daya infrastruktur dan peralatan yang lengkap pada sebuah instansi, maka akan menunjang berjalannya suatu pekerjaan agar dapat bekerja secara maksimal dan mencapai tujuan instansi yang diinginkan. Menurut Grigg (Nurmadimah, 2012:20), sistem infrastruktur merupakan pendukung utama fungsi-fungsi sistem sosial dan sistem ekonomi dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Sistem infrastruktur dapat didefinisikan sebagai fasilitas-fasilitas atau struktur-struktur dasar, peralatan-peralatan, instalasi yang dibangun dan yang dibutuhkan untuk berfungsinya sistem sosial dan sistem ekonomi masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) telah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mempermudah pegawai negeri sipil di Kota Malang dalam pengurusan administrasi kepegawaian. Apabila dilihat dari segi kualitasnya sudah cukup untuk mengerjakan program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Karena sudah difasilitasi di masing-masing bidang untuk kebutuhan seperti komputer, laptop, printer, kertas. Dan jika diperlukan adanya bimbingan atau sosialisasi tentang Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) juga sudah tersedia tempat dengan fasilitas yang memadai. Dilihat dari jumlah komputer dan laptop pada bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin, tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Namun alangkah lebih baiknya jika satu pegawai memegang satu komputer atau laptop, jadi tidak menunggu untuk berganti-gantian. Karena infrastruktur merupakan sistem yang menopang sistem sosial dan sistem ekonomi yang sekaligus menjadi penghubung

dengan sistem lingkungan, dimana sistem ini dapat dipakai sebagai dasar di dalam mengambil kebijakan (Kadotie: 2005).

2) Sumber Daya Finansial

Sumber daya finansial adalah sumber daya yang bisa mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mazmanian dan Sebatier (1983) dalam Subarsono (2015: 95) yang menjelaskan bahwa besarnya alokasi sumberdaya finansial terhadap kebijakan tersebut akan mempengaruhi keberhasilan kebijakan. Sumber daya keuangan adalah faktor penting untuk setiap program sosial. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Roos selaku Kepala Subbidang Kedisiplinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bahwa dana yang didapatkan berasal dari APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah). Sumber dana yang dikeluarkan oleh pemerintah digunakan sesuai dengan tujuan dan sasaran yaitu membeli sarana dan prasarana. Untuk sementara ini dana yang didapatkan sudah dimanfaatkan untuk membeli sarana dan prasarana. Namun demikian Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin akan mengevaluasi agar dapat mengetahui efektif dan efisien dana yang selama ini digunakan.

Dilihat dari pendapat Mazmanian dan Sebatier (1983) dalam Subarsono (2015:95) dan kenyataan di lapangan maka sumberdaya finansial termasuk sumberdaya yang penting dalam mendukung pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai ini, sumberdaya finansial akan mempengaruhi sebuah program karena dengan sumberdaya finansial Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin dapat menggunakan dana untuk membeli sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam kelancaran program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini.

3) Pelatihan dan Pendidikan

Pelatihan dan pendidikan ditujukan untuk pengembangan kinerja pegawai. Dengan demikian, diharapkan dapat memaksimalkan sasaran kerja yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan (2009:68) yang menjelaskan bahwa pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dijelaskan oleh Ibu Roos Asri Ratna bahwa BKD Kota Malang berupaya untuk memperbaiki kualitas para pegawai. Salah satunya dengan melaksanakan sosialisasi, pelatihan, serta evaluasi SKP setiap tahunnya.

Tidak sampai di situ, upaya yang dilakukan ialah bahwa pegawai dengan lulusan SMU atau sederajat dihimbau untuk berkuliah dengan program studi yang sesuai dengan bidang dan tupoksi masing-masing. Dengan harapan kemampuan pegawai dapat meningkat dan tugas berjalan secara maksimal. Selain tentang profesionalitas PNS dan juga agar menciptakan suatu rancangan kerja yang jelas dan menyenangkan yang membawa tanggung jawab penuh bagi para pegawai sesuai dengan keahliannya dan hal ini akan membantu meningkatkan profesionalitas dan produktivitas PNS sehingga akan menjadi pelayan publik yang professional. Hal ini sesuai dengan pendapat Nadler dalam Hardjana (2001:11) bahwa pengembangan merupakan sebuah kegiatan-kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja.

b. Faktor Penghambat

Selain faktor yang mendukung dalam implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), juga terdapat faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini. Ada beberapa hal yang menjadi penghambat dalam implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini. Faktor tersebut adalah pandangan SKP hanya sebagai formalitas semata dan masih adanya kesalahan dalam penyusunan dan penetapan unsur waktu dalam penyusunan SKP.

1) Pandangan SKP Hanya Sebagai Formalitas Semata

Tidak dapat dipungkiri bahwa penilaian SKP dan Perilaku kerja masih terbayang-bayang dengan penilaian DP-3, yang menganggap penilaian SKP hanya sebagai formalitas saja. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Negeri menerapkan pola baru ini yang ditujukan untuk lebih menjamin obyektivitas pembinaan pegawai negeri sipil yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja pegawai yang diharapkan tahap penilaian kerja menjadi lebih baik, terukur dan objektif.

Menurut hasil penelitian di lapangan yang dipaparkan oleh Ibu Roos dan Ibu Ika, dapat diketahui bahwa dalam penilaian unsur perilaku kerja, agar yang bersangkutan dipermudah dalam proses kenaikan pangkat maka semua unsur dalam perilaku diberikan nilai 76. Pada penilaian kualitas mutu kinerja seharusnya dinilai dari hasil kerja yang dicapai oleh PNS yang bersangkutan. Namun ada nilai yang diberikan atas dasar menduga-duga. Misalnya kualitas mutu diberikan rata-ratanya 80. Nilai itu diambil dari nilai standarnya. Begitupun dengan penilaian

perilaku kerja, diberikan nilai sepiantasnya, namun masih ada pegawai yang kurang disiplin dalam pekerjaan, dan kurang disiplin waktu. Keadaan di lapangan berbeda dengan pendapat Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa:

“Unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.”

Dilihat dari permasalahan yang ada, maka pihak BKD khususnya bidang yang menangani permasalahan SKP dan Perilaku Kerja harus lebih menanamkan kedisiplinan pada setiap pegawai, penilaian benar-benar dari apa yang sudah dikerjakan dan dilakukan oleh seorang pegawai. Agar nilai yang dihasilkan tidak lagi hanya sebagai formalitas, namun nilai yang dihasilkan adalah nilai yang objektif dan dapat dipertanggung jawabkan hasil kerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2002:35) yaitu bagaimana seseorang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Dimana pendapat Robbins ini menekankan pada sikap yang di ambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan dilakukan di lingkungan tempat bekerja.

2) Masih adanya kesalahan dalam penyusunan SKP

Sesuai dengan hasil wawancara dalam penelitian, untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka diharapkan agar setiap pimpinan atau pejabat penilai memberikan arahan kepada setiap PNS agar penyusunan SKP didasarkan pada Perka BKN No.1 Tahun 2013. Dengan mencermati setiap petunjuk maka diharapkan agar penyusunan SKP semakin baik ke depannya. Disandingkan

dengan pendapat dari Handoko (2007:135) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses dengan cara apa organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja seorang pegawai/karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai/karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Sedangkan menurut Siagian (2008:26) yang menyatakan bahwa kebijaksanaan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan di bidang sumber daya manusia dan langkah-langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya manusia itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Sesuai pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa dalam penerapan SKP ini, masih adanya beberapa kesalahan dalam menetapkan unsur waktu dalam penyusunan SKP dan Perilaku Kerja. Dikarenakan SKP merupakan program yang dapat dikatakan masih baru, di samping itu masih adanya beberapa perbaikan untuk menjadikan SKP lebih baik lagi.

Sedangkan menurut Notoadmojo (2003:28) membahas secara khusus jenis pengembangan yang di bagi atas dua hal yakni, pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Hal ini sesuai dengan hasil dari wawancara yang menyimpulkan bahwa upaya BKD Kota Malang melakukan pengarahan kepada setiap pegawai, serta mengadakan sosialisasi dan pelatihan tentang mekanisme SKP dan Perilaku kerja. Serta menetapkan unsur waktu yang tepat dalam penyusunan SKP.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, mengenai implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas kinerja seorang aparatur pemerintahan, maka penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut, bahwa implementasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang dapat dikatakan baik karena dari sekian faktor tentang pelaksanaannya sudah terlaksana dengan lancar, yang meliputi Pengorganisasian, Interpretasi dan Penerapan/Aplikasi.

Dalam Pengorganisasian di BKD Kota Malang sudah terlaksana dengan baik. Pihak BKD memiliki struktur organisasi yang jelas dan struktur untuk menjalankan sebuah program kerja secara fokus, cepat, dan tepat sasaran. Dengan adanya pengorganisasian yang jelas, maka SKP dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam Interpretasi, Sumber Daya Manusia sangat mendukung keberlangsungan penilaian prestasi kerja pegawai. Pegawai BKD Kota Malang memahami apa yang seharusnya dilakukan, walaupun masih ada beberapa kesalahan. Dan keseriusan para pegawai pelaksana program SKP dapat dilihat dari adanya prosedur-prosedur yang harus dijalankan, para pegawai pelaksana sadar akan tugasnya masing-masing. Dalam Penerapan/Aplikasi, di BKD Kota Malang telah berjalan dengan baik, telah sesuai dengan prosedur-prosedur yang

sudah ditetapkan. Dengan diterapkannya SKP, proses penyelesaian tugas berjalan lebih efektif dan efisien waktu, serta memudahkan para atasan untuk menilai hasil kerja pegawai secara langsung, serta dapat mengamati proses pengerjaan sampai tercapainya tujuan instansi.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang terdapat faktor pendukung dan penghambat, diantaranya:

- a. Faktor pendukung meliputi, Sumber Daya Infrastruktur, Sumber Daya Finansial, serta Pelatihan dan Pendidikan. Pihak BKD Kota Malang telah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pegawainya dari segala aspek. Fasilitas yang mumpuni, kebutuhan finansial yang tercukupi, serta mengadakan sosialisasi dan pelatihan untuk memperdalam ilmu pegawai tentang prosedur-prosedur yang akan dilakukan agar SKP ini dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, pegawai dengan lulusan SMU atau sederajat dihimbau untuk berkuliah dengan program studi yang sesuai dengan bidang dan tupoksi masing-masing.
- b. Faktor penghambat yang meliputi, pandangan SKP hanya sebagai formalitas semata menjadikan mekanisme penilaian SKP terbayang-bayang dengan penilaian DP-3 yang kurang objektif. Penilaian SKP yang diambil hanya berdasarkan nilai rata-rata pegawai. Dengan demikian, hal tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai yang kurang disiplin pekerjaan dan kurang disiplin waktu. Serta masih adanya kesalahan dalam penyusunan SKP dikarenakan SKP dapat dikatakan program yang masih baru, maka masih dalam tahap penyempurnaan dan pegawai belum

sepenuhnya mengerti. Meskipun telah dilakukan sosialisasi, namun masih ada saja yang kurang dalam pengerjaannya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat disarankan sebagai berikut:

1. Perlu membuat SOP (*Standar Operational Procedure*) dalam pelaksanaan SKP sebagai interpretasi (penafsiran/proses komunikasi) ke seluruh pegawai, agar pegawai dapat mengetahui dengan baik mengenai substansi kebijakan, makna kebijakan, dan tujuan kebijakan, agar penafsiran ini tidak menyimpang dari kebijakan.
2. Struktur organisasi di BKD Kota Malang perlu ditambahkan tim khusus untuk menangani proses pengumpulan dan rekap formulir SKP agar lebih fokus dalam menjalankan proses-proses yang telah dirancang.
3. Dalam Penerapan/Aplikasi di BKD Kota Malang perlu lebih sering mengadakan sosialisasi tentang penilaian SKP, merekap hasil penilaian SKP pegawai setiap tahunnya, dan mengadakan evaluasi kerja secara konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin, 2004. *Analisis Kebijaksanaan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____, Solichin. 1997. *Analisis Kebijaksanaan : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Administrasi Pemerintah. 2015. *Penilaian Prestasi Kerja PNS Melalui: <http://pemerintah.net/penilaian-prestasi-kerja-pns/>*. (Diakses pada tanggal 22 Januari 2016)
- Agustino Leo, 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- _____, Leo. 2009. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: AlfaBeta.
- A.M.Hardjana, 2001. *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius.
- Arikunto, S., 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 6. Jakarta : Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael, 1997. *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Bacal, Robert, 2002. *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Badan Kepegawaian Negara. *Sasaran Kerja Pegawai*. Melalui : <http://www.bkn.go.id/produk/skp>. (Diakses Pada Tanggal 22 Januari 2016).
- Byars, Lloyd L dan Leslie W. Rue, 2004. *Human Resources Management, International Edition*. New York USA : Irwin-McGraw-Hill.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- _____, Keith. 2007. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga
- Edward III, 1980. *Implementation Public Policy*. Washington DC : Congressional Quarter Press.
- Edwin, Flippo B., 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S. Jakarta, Erlangga.

- George, J. M., G. R. Jones, 2002. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hani, Handoko T., 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta, BPFE.
- Hariandja, Marihot T.E., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- _____, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo.
- Hasibuan S.P, Malayu., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- _____, 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- _____, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____, 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman, Sofyandi, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Islamy, Irfan M., 2009. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- JohnSuprihanto, dkk., 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Justine, Sirait T., 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Mathis Robert L dan Jackson John H., 2006. *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Mazmanian, Daniel H., dan Paul A. Sabatier, 1983, *Implementation and Public Policy*, New York: HarperCollins.
- Miles, Mathew B.A, Michael Huberman, Saldana. 2014. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J., 2005. *Metodologi Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mullins, John W., Orville C. Walker Jr., Jean Claude Larreche, and Harper W. Boyd. 2005. *Marketing Management : a Strategic Decision Making approach*, FiftEdition. Newyork : The mc graw – Hill companies.

Notoatmodjo, Soekidjo, 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Nurmaida, A. 2012. *Penerapan Metode Exponential Smoothing Holt-Winter Dalam Sistem Peramalan Curah Hujan*. Bandung, Indonesia: Universitas Pendidikan Indonesia. Melalui: upi.edu/operator/upload.s_kom. (Diakses pada tanggal 9 Oktober 2016).

PeraturanPemerintah No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Prabu, MangkunegaraAnwar, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.

_____, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, PT. Remaja Rosda Karya.

_____, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya. Rahmadi. 2011. *Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan*. Melalui [:http://www.eocommunity.com/Manfaat-Penilaian-Prestasi-Kerja-Karyawan](http://www.eocommunity.com/Manfaat-Penilaian-Prestasi-Kerja-Karyawan). (Diakses pada tanggal 17 April 2016)

Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins P.S., 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka, Edisi Ketujuh, Prenhallindo, Jakarta.

_____, 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. (5th Ed.). Jakarta: Erlangga.

Robert, J. Kodoatie, 2005. *Pengantar Manajemen Infrastruktur, Edisi Revisi*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Ruky S.Ahmad, 2003. *Sumber Daya manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Edisi Pertama. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama.

Sedarmayanti, 2010. *Manajemen Sumber Daya manusi Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refka Aditama.

Siagian, SondangP., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

_____, 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Soenarko SD. 2005. *Public Policy: Pengertian Pokok untuk Memahami dan Analisis Kebijakan Pemerintah*. Surabaya: Airlangga University Pres.

Subarsono, 2015. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono, 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.

Sunggono, Bambang, 1994. *Hukum Dan Kebijakan Publik*. Sinar Grafika, Jakarta.

Susilo, Martoyo. 2006. *Audit Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Suryana, Siti Erna Latifi, 2009. Pelaksanaan Program Evaluasi Diri Sekolah (EDS) di SMP Negeri 2 Tempel. Universitas Negeri Yogyakarta. Melalui: uny.ac.id. (Diakses pada tanggal 9 Oktober 2016)

Tangkilisan, Hesel Nogi, 2003. *Kebijakan Publik Yang Membumi*. Yogyakarta: Lukman Offset YPAPI.

Triton, 2007. manajemen *Sumber Daya manusia*. Yogyakarta, Tugu Publisher.

Undang-Undang No.32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125)

Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Wijono, Sutarto, 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta, Kencana.

Winarno, Budi, 2002. *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Yogyakarta : Penerbit Media Pressindo.

Lampiran 1. Surat Riset/Survey



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254
M A L A N G

Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/294.05.P/35.73.405/2016

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang, Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa, dan Politik Kota Malang, serta menunjuk surat Ketua Prodi Adm. Publik FIA Univ. Brawijaya Malang No. 7675/UN.10.3/PG/2016 Tanggal 24 Mei 2016. Perihal : Riset/ Survey, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini:

- Nama : FORTUNA DWIKI ARUM TIRTA.
- NIM : 125030102111005.
- Judul : Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Berdasarkan Capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk mengajukan permohonan informasi dan data tugas skripsi yang berlokasi di :

- Badan Kepegawaian Daerah Pemkot. Malang

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada lokasi tersebut di atas;
- Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal **ditetapkan s/d 28 Juni 2016**.

Malang, 27 Mei 2016

KEPALA BAKESBANGPOL
KOTA MALANG



Tembusan :
Yth. Sdr. : Ketua Prodi Adm. Publik FIA Univ.
Brawijaya Malang;
Yang bersangkutan.

I. BAMBANG SUHARIJADI
Kepala Bina Utama Muda
NIP. 19580917 199203 1 003



Lampiran 2. Surat Persetujuan Riset/Survey



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jl Tugu Nomor 1 Telp. (0341) 328829-353837
MALANG

Kode Pos 65119

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070/2352/35.73.403/2016

Menunjuk surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang tanggal 27 Mei 2016 Nomor : 072/294.05.P/35.73.405/2016 perihal Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian bagi Sdr. FORTUNA DWIKI ARUM TIRTA, maka yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ir. ENY HANDAYANI, M.Si
NIP : 19691020 199602 2 002
Pangkat/Gol. : Pembina (IV/a)
Jabatan : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : FORTUNA DWIKI ARUM TIRTA
NIM : 125030102111005
Judul Penelitian : Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Berdasarkan Capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja

benar-benar telah melaksanakan penelitian dengan obyek Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada bulan Juni 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 SEP 2016

a.n. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH,
Sekretaris,



Tembusan :
Yth. Sdr. Ketua Prodi Adm. Publik FIA Universitas
Brawijaya Malang.



Lampiran 4. Contoh Surat Keterangan Melakukan Tugas Tambahan



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
Jl. Tugu No. 1 Telp. 328829 – 353837
MALANG

KODE POS 65119

SURAT KETERANGAN
MELAKSANAKAN TUGAS TAMBAHAN

1. Yang bertanda tangan dibawah ini :
 - a. Nama : Drs. SUBKHAN
 - b. N I P : 19680408 198809 1 001
 - c. Pangkat/Gol : Pembina Tk. I (IV/b)
 - d. Jabatan : Kepala Badan
 - e. Unit Kerja : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
 - f. Instansi : Pemerintah Kota Malang
2. Dengan ini menyatakan bahwa Saudara :
 - a. Nama : IKA KUSUMANING WARDHANI, SH
 - b. N I P : 19850729 200903 2 008
 - c. Pangkat/Gol : Penata Muda Tk. I (III/b)
 - d. Jabatan : Calon Analis Kepegawaian
 - e. Unit Kerja : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
 - f. Instansi : Pemerintah Kota Malang
 - g. Jangka Waktu Penilaian : 2 Januari 2015 sampai dengan 31 Desember 2015
3. Telah melaksanakan :
 - a. Tugas tambahan sebagai :
Pemroses ijin perceraian bagi Pegawai Negeri Sipil
 - b. Jumlah tugas tambahan 1 (satu), diberikan nilai

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 31 Desember 2015

Pejabat Yang membuat keterangan,

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Drs. SUBKHAN
Pembina Tingkat I
NIP. 19680408 198809 1 001



Lampiran 5. Contoh Form SKP dengan Tugas Tambahan

FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI			
1	Nama	1	Nama	Subbid: Pembinaan Disiplin Pegawai Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin		
2	NIP	2	NIP			
3	Pangkat/Gol/Ruang	3	Pangkat/Gol/Ruang			
4	Jabatan	4	Jabatan			
5	Unit Kerja	5	Unit Kerja			
III. KEGIATAN TUGAS JABATAN		AK	TARGET			
NO			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA
1	Mengumpulkan kelengkapan berkas pengaduan disiplin	0	15 berkas	100	12 bln	-
2	Membuat konsep surat tentang tindak lanjut surat peringatan / teguran	0	15 surat	100	12 bln	-
3	Menyiapkan bahan-bahan yang berkaitan dengan surat pengaduan	0	15 berkas	100	12 bln	-
4	Membuat konsep surat jawaban atas surat pengaduan	0	15 surat	100	12 bln	-
5	Membuat konsep naskah surat keputusan penjiatuhan hukuman disiplin	0	10 SK	100	12 bln	-
6	Membuat konsep berita acara serah terima surat keputusan hukuman disiplin kepada PNS yang bersangkutan dan untuk menandatangani surat keputusan hukuman disiplin	0	10 konsep	100	12 bln	-
7	Membuat konsep surat pemberitahuan hasil pemerkasaan	0	15 konsep	100	12 bln	-
8	Membuat konsep surat peringatan / teguran	0	10 konsep	100	12 bln	-
9	Menyusun berita acara pemerkasaan	0	30 BAP	100	12 bln	-

Pejabat Penilai,

Malang, 2 Januari 2016
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai



**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu Penilaian 2 Januari s.d. 31 Desember 2015

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET					REALISASI					PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP
			Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya	AK	Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Mengumpulkan kelengkapan berkas pengaduan disiplin	0	15 berkas	100	12 bh	-	0	15 berkas	80	12 bh	-	256,00	85,33	
2	Membuat konsep surat tentang tindak lanjut surat peringatan / teguran	0	15 surat	100	12 bh	-	0	15 surat	80	12 bh	-	256,00	85,33	
3	Menyapkan bahan-bahan yang berkaitan dengan surat pengaduan	0	15 berkas	100	12 bh	-	0	15 berkas	85	12 bh	-	261,00	87,00	
4	Membuat konsep surat jawaban atas surat pengaduan	0	15 surat	100	12 bh	-	0	15 surat	85	12 bh	-	261,00	87,00	
5	Membuat konsep naskah surat keputusan peninjauan hukuman disiplin	0	10 SK	100	12 bh	-	0	10 SK	80	12 bh	-	256,00	85,33	
6	Membuat konsep berita acara serah terima surat keputusan hukuman disiplin kepada PNS yang bersangkutan dan untuk menandatangani surat keputusan hukuman disiplin	0	10 konsep	100	12 bh	-	0	10 konsep	85	12 bh	-	261,00	87,00	
7	Membuat konsep surat pemberitahuan hasil pemeriksaan	0	15 konsep	100	12 bh	-	0	15 konsep	80	12 bh	-	256,00	85,33	
8	Membuat konsep surat peringatan / teguran	0	10 konsep	100	12 bh	-	0	10 konsep	80	12 bh	-	256,00	85,33	
9	Menyusun berita acara pemeriksaan	0	30 BAP	100	12 bh	-	0	30 BAP	80	12 bh	-	256,00	85,33	
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :														
1	Pemroses lin percepatan bagi PNS (tugas tambahan)												1	
2	(kreatifitas)													
Nilai Capaian SKP												86,89		
(Balk)														

Malang, 31 Desember 2015
Pejabat Penilai,



4. UNSUR YANG DINILAI				Jumlah
a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)			86,89 x 60%	52,13
b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	78	(Baik)	
	2. Integritas	77	(Baik)	
	3. Komitmen	78	(Baik)	
	4. Disiplin	78	(Baik)	
	5. Kerjasama	78	(Baik)	
	6. Kepemimpinan ⁴	-		
	7. Jumlah	389		
	8. Nilai rata – rata	77,80	(Baik)	
	9. Nilai Perilaku Kerja	77,80 x 40%		31,12
NILAI PRESTASI KERJA				83,25
				(Baik)
5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)				
Tanggal,				

**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu: Penilaian 2 Januari s.d. 31 Desember 2014

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN
			Kuantitas Output	Kuantitas	Waktu	Biaya		Kuantitas Output	Kuantitas	Waktu	Biaya		
1	Mengetik dan meregister surat-surat masuk serta menuskan ke kabid dan mendistribusikan ke subbid sesuai dengan permasalahan surat-surat	0	1500 surat	100	11 bulan	-	0	1639 surat	80	11 bulan	-	255,27	88,42
2	Meregister dan menuskan surat-surat keluar bidang yang memerlukan pendataan atasannya	0	1100 surat	100	11 bulan	-	0	1127 surat	80	11 bulan	-	258,45	86,15
3	Mengumpulkan, memilah dan menyiapkan pengajuan berkas Karis/Kasus	0	250 berkas	100	11 bulan	-	0	298 berkas	80	11 bulan	-	275,20	91,73
4	Menerima, memilah dan memproses pengajuan berkas Karis/Kasus	0	50 berkas	100	11 bulan	-	0	54 berkas	80	11 bulan	-	264,00	88,00
5	Mengumpulkan, meregister dan mendistribusikan karis/kasus, kepegk kepada PNS	0	350 kartu	100	11 bulan	-	0	362 kartu	80	11 bulan	-	256,57	85,52
6	Mengumpulkan, mengetik dan meregister cuti PNS	0	500 orang	100	11 bulan	-	0	500 orang	80	11 bulan	-	256,00	85,33
7	Menyapkan dan mendistribusikan cuti PNS	0	700 orang	100	11 bulan	-	0	700 orang	80	11 bulan	-	256,00	85,33
III. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :													
1	(tugas tambahan)												
	(tugas tambahan)												
2	(kreatifitas)												
	(kreatifitas)												
Nilai Capaian SKP												75,02	(Baik)

Malang, 31 Desember 2014
Pejabat Penilai,



4. UNSUR YANG DINILAI				Jumlah
a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)		75.02	x 60%	45.01
b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	78	(Baik)	
	2. Integritas	78	(Baik)	
	3. Komitmen	77	(Baik)	
	4. Disiplin	78	(Baik)	
	5. Kerjasama	77	(Baik)	
	6. Kepemimpinan	-		
	7. Jumlah	388		
	8. Nilai rata – rata	77.60	(Baik)	
	9. Nilai Perilaku Kerja	77.60	x 40%	31.04
NILAI PRESTASI KERJA				76.05
				(Baik)
5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)				
Tanggal,				

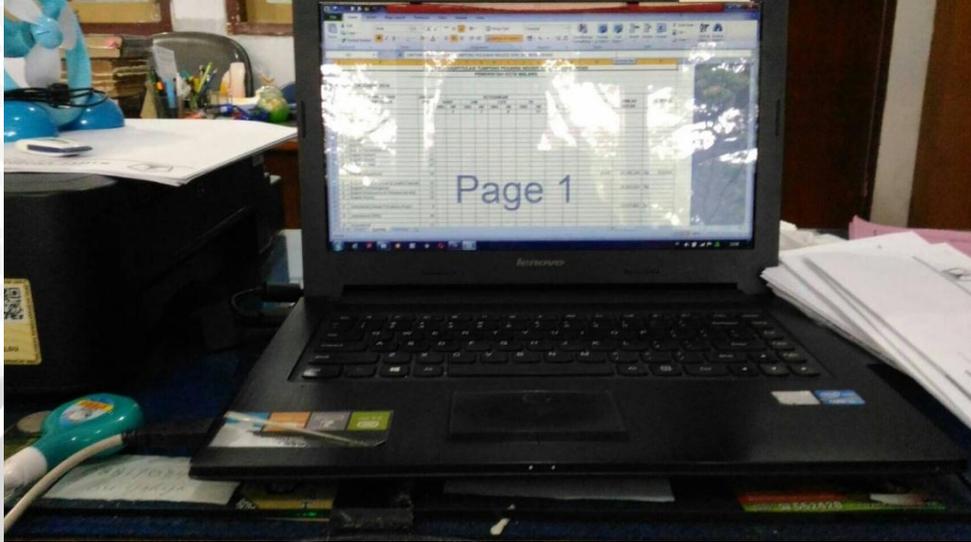
Lampiran 7. Dokumentasi Foto Sosialisasi SKP



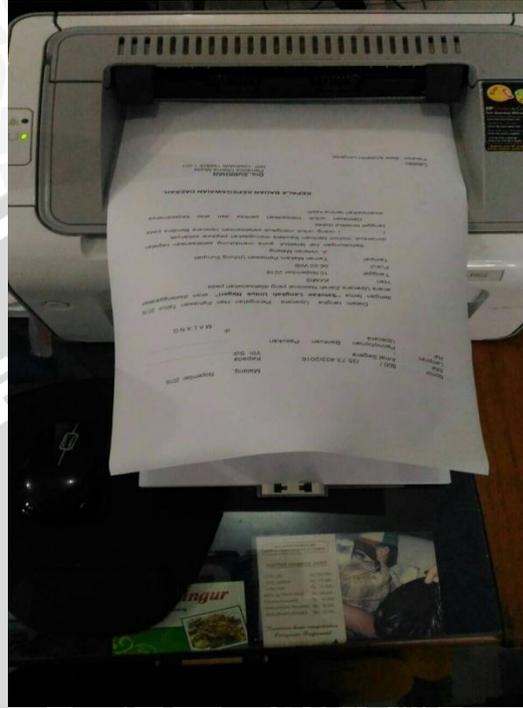
Lampiran 8. Dokumentasi Foto Asistensi SKP



Lampiran 9. Foto Infrastruktur Laptop pada Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin



Lampiran 10. Foto Infrastruktur Alat Print Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan
Disiplin



Lampiran 11. Foto Infrastruktur Komputer dan Alat Print Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

