

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MALAKA PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Oleh

Patrisius Klau Seran¹, Hyronimus
Rowa², Etin Indrayani³

¹) Pemerintah Kabupaten Melaka

Program Magister Terapan Studi Pemerintahan Daerah Institut Pemerintahan Dalam Negeri
patrizklaser@gmail.com

^{2,3}) Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Abstract

The study focused on the Implementation of a policy of calm performance appraisal of civil servants in the Malaka District Secretariat. The purpose of this research is to identify and guarantee objectivity in the development of civil servants, not only as an administrative requirement for staffing in appointment and promotion, but also for the provision of benefits and sanctions, mutations, promotions and can also be used for education and training. So there is no impression that the implementation of the performance appraisal policy of civil servants will fail and will not be able to change the reality of civil servants coaching issues.

The theory used in this study is the theory put forward by Van Meter and Van Horn (1975: 463) in Hill and Hupe (2002: 47) which has 6 (six's) dimentions, namely standards and targets, resources, communication between implementing agencies, implementing characteristics, social, economic and political conditions, and implementing attitudes. The approach used in data analysis is the SWOT analysis and Litmus Test which is to analyze the strategies that can be done in looking at policies on the assessment of civil servant work performance.

The results of the study showed that the implementation of the performance appraisal policy of the PNS work at the Malaka Regency Regional Secretariat had not been carried out optimally. because there is still a lack of employees who understand how to fill the employee work targets (SKP). Seen from the standard dimentions and targets, resources, communication between implementing agencies, implementing characteristics, social conditions, economics and politics, and implementing attitudes. Suggestions from this research are to increase the commitment of employees in the implementation of performance appraisal policies of civil servants in the Malaka Regency Regional Secretariat and there must be a change in the thinking patterns of existing employees, so as to be able to make an Employee Work Target (SKP) and responsibility in achieving performance every year.

Keywords: *implementation, policy, job performance assessment, civil servants*

Abstrak

Penelitian terfokus pada Implementasi Kebijakan tentang penilaian prestasi kerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, bukan hanya dijadikan sebagai suatu persyaratan

administrasi kepegawaian dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, tetapi juga untuk pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, promosi dan dapat digunakan juga untuk Pendidikan dan pelatihan. Sehingga tidak ada kesan bahwa implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja PNS akan gagal dan tidak mampu merubah realita permasalahan pembinaan PNS.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn (1975:463) dalam Hill dan Hupe (2002:47) yang memiliki 6 (enam) dimensi, yaitu standar dan sasaran, sumber daya, komunikasi antar badan pelaksana, karakteristik pelaksana, kondisi sosial, ekonomi dan politik, dan sikap pelaksana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka belum dilakukan secara optimal. karena masih kurangnya pegawai yang memahami tentang bagaimana pengisian sasaran kerja pegawai (SKP) tersebut. dilihat dari dimensi standar dan sasaran, sumber daya, komunikasi antar badan pelaksana, karakteristik pelaksana, kondisi sosial, ekonomi dan politik, dan sikap pelaksana. Saran dari penelitian ini, yaitu lebih meningkatkan komitmen dari pegawai dalam implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka dan harus adanya perubahan pola pikir dari pegawai yang ada, sehingga mampu untuk membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan tanggung jawab dalam pencapaian kinerja setiap tahunnya.

Kata kunci: implementasi, kebijakan, penilaian prestasi kerja, PNS.

PENDAHULUAN

berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan

Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pasal 12 ayat (2) dinyatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang di titik beratkan pada sistem prestasi kerja. Selanjutnya Pasal 20 dinyatakan bahwa untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekannya pada pengukuran tingkat capaian SKP atau tingkat capaian hasil kerja (*output*). Untuk mencapai tingkatan tersebut para pegawai masih mengalami kendala dalam menentukan rencana kerja ataupun target kerja yang ingin dicapai dalam penyusunan Sasaran Kerja Pegawai.

Menjawab permasalahan itu, maka Pemerintah mengeluarkan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan untuk melaksanakan ketentuan pasal 11, pasal 14, dan pasal 18. Sebagai tindak lanjut dari peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, ditetapkan 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 dan Surat Edaran Menteri

PAN-RB Nomor 2 Tahun 2013 tertanggal 15 Februari 2013 tentang Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja PNS. Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini berlaku mulai efektif pada 1 Januari 2014 dengan dua unsur instrumen, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dikenal dengan istilah SKP dan Perilaku Kerja.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka dapat ditarik perumusan masalah adalah: “Bagaimana Implementasi Kebijakan Penilaian

Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan prestasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka”?

Tujuan Penelitian

Untuk mencapai maksud tersebut di atas, maka peneliti harus mencari informasi guna mencapai tujuan dari penelitian untuk mengetahui dan menganalisis Implementasi Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka, yaitu: “Untuk menganalisis dan mendeskripsikan proses Implementasi Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka”

Manfaat Penelitian

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian bagi pengembangan konsep bagaimana mewujudkan implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja PNS, sehingga berguna bagi pengembangan pemahaman, penalaran ilmu, dan juga sebagai pembandingan teori-teori yang didapat selama Pendidikan dengan kenyataan yang ada di lapangan.

TEORI KINERJA DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Definisi Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari manajemen kinerja, di mana di dalamnya memuat rangkaian kegiatan dari mulai perencanaan kinerja, implementasi kinerja dan evaluasi kinerja.

Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, diperlukan suatu sistem yang praktis, relevan, handal, dan dapat diterima sehingga hasil yang dicapai dari penilaian tersebut bisa bermanfaat baik bagi pegawai itu sendiri

maupun bagi administrasi kepegawaian organisasi di mana PNS itu bekerja.

Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan) sebagaimana dikemukakan oleh Werther dan Davis (1996; 350)¹.

Teori Penilaian Prestasi Kerja

Mangkunegara (2007: 67) mendefinisikan bahwa, “Penilaian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”². Sedangkan Mangkuprawira (2003: 223) mengemukakan bahwa, “Penilaian prestasi kerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang”³.

Penilaian prestasi kerja pegawai harus menggunakan prinsip-prinsip yang telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, disampaikan agar para pejabat penilai dan yang dinilai berkomitmen kuat dan bisa menjadi pegawai yang baik untuk ke depannya, yaitu:

1. Objektif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai maupun yang dinilai.
2. Terukur, dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif karena penilaian dilakukan dengan cara membandingkan sasaran yang telah dibuat dengan realisasi yang tercapai.
3. Akuntabel, seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat

yang berwenang karena data disimpan selama kurun waktu tertentu (SKP dan Penilaian SKP berlaku selama 3 tahun).

4. Partisipatif, seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.
5. Transparan, seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja harus bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia⁴.

Prestasi Kerja

Hal utama yang ditambah oleh suatu organisasi dari para pegawai adalah prestasi kerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Prestasi kerja yang tinggi akan membawa dampak yang baik bagi pegawai, meningkatkan produktivitas organisasi, menurunkan tingkat keluar masuk pegawai (turn over), serta memantapkan manajemen organisasi.

Menurut Hasibuan (2005:94) mengatakan bahwa:

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja⁵.

Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Terdapat cara pengukuran terhadap penilaian prestasi kerja PNS yang secara umum dan yang sering digunakan adalah sebagai berikut, menurut Cambel dikutip Sutanto (2012), yaitu: "(1) keberhasilan program, (2) keberhasilan sasaran, (3) kepuasan terhadap program, (4) tingkat

input dan output, (5) pencapaian tujuan menyeluruh"⁶.

Kerangka Pemikiran

Menurut Effendi secara substantive kerangka pemikiran merupakan suatu konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah teridentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka berpikir harus menggambarkan alur pikir peneliti tentang objek permasalahan dengan menghubungkan variabel-variabel penelitian secara teoretis untuk mendapatkan hasil yang diharapkan⁷.

Berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan 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. Dengan kehadirannya Peraturan Pemerintah dan Peraturan Kepala BKN ini merupakan bentuk program kebijakan yang di terbitkan oleh pemerintah untuk meningkatkan objektivitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam mengukur kinerja dan prestasi kerja dari pegawai dalam suatu organisasi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses untuk mencari jawaban dan memahami karakteristik dan fenomena atau permasalahan dari rumusan masalah. Metode ilmiah yang digunakan harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan penelitian sehingga diperoleh jawaban penelitian berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan. Secara umum, metode ilmiah disebut juga metode penelitian. Herdiansyah menyatakan sebagai berikut.

“Metode penelitian adalah serangkaian hukum, aturan dan tata cara tertentu yang diatur dan ditentukan berdasarkan kaidah ilmiah dalam menyelenggarakan suatu penelitian dalam koridor keilmuan tertentu yang hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah⁸.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian mencakup suatu hubungan atau keterkaitan antara konsep satu dengan konsep lainnya dari masalah yang diteliti. Gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan suatu topik yang akan dibahas didapatkan dari konsep/ilmu/teori yang dipakai sebagai landasan.

Data yang Diperlukan

Menurut Arikunto sumber data penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data penelitian dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata ataupun benda-benda yang dapat dicermati oleh peneliti dan diamati secara detail⁹.

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah:

1. *Person*, yaitu orang yang dimintai keterangan mengenai masalah yang dipertanyakan, yang bisa memberikan jawaban secara tertulis melalui secara lisan melalui wawancara.
2. *Paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol-simbol lain.

Dari sumber data tersebut, maka diperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Ada dua jenis data yang diperoleh, yaitu data sekunder dan data primer. a. Data Primer

Menurut Sugiyono “sumber data primer adalah sumber yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dengan informan”¹⁰.

b. Data Sekunder

Sugiyono mengemukakan bahwa

“sumber data sekunder, yaitu sumber data yang memberikan data secara tidak langsung kepada pengumpul data. Hal ini karena data sebelumnya telah diolah dan disajikan oleh orang lain”¹¹.

Teknik Pengumpulan Data fase terpenting dalam penelitian adalah pengumpulan data. Data yang diperlukan dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Untuk mencari dan menentukan data primer, peneliti mengumpulkan secara langsung melalui proses wawancara dan pengamatan langsung, sedangkan data sekunder diperoleh melalui buku-buku, literatur-literatur dan dokumendokumen resmi seperti peraturan-peraturan, kebijakan dan Teknik dokumentasi, media cetak dan penelusuran dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. a. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara sebagai pengaju/pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu.

b. Studi Dokumentasi

Selain melalui wawancara, data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian juga diperoleh melalui studi Dokumen.

Adapun dokumen-dokumen tersebut antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan Pegawai.
3. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang

- Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Dalam studi dokumentasi, penulis memperoleh informasi bahwa PNS wajib menyusun SKP berdasarkan prinsip-prinsip SKP.
 6. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Dalam studi dokumentasi ini, penulis memperoleh informasi tentang ketentuan pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai, mulai dari penetapan SKP, penilaian SKP sampai dengan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai berupa penggabungan nilai SKP dan perilaku PNS.
 7. Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 2 Tahun 2013 tertanggal 15 Februari 2013 tentang Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja PNS. Dalam studi dokumentasi ini, penulis memperoleh informasi bahwa setiap pegawai harus memiliki rencana atau target kerja setiap tahunnya sesuai bidang tugasnya dengan mengacu kepada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang dimulai 1 Januari 2014.
 8. Sasaran Kerja Pegawai (SKP), di mana dari studi dokumen ini, penulis memperoleh informasi mengenai hasil perilaku kerja PNS dalam menyusun SKP berupa dokumen SKP, di mana PNS menentukan sasaran kinerja PNS yang ingin dicapai dalam satu tahun disesuaikan dengan job deskripsi, dituangkan dalam formulir SKP. Kemudian disepakati Bersama oleh Pejabat Penilai dan Pegawai sebagai kontak kerja.
 9. RPJMD Kabupaten Malaka 2016-2021, Renstra, Renja, RKT, Lakip serta dokumen yang berhubungan dengan SKP.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan pada saat peneliti hendak mengumpulkan data dalam penelitian. Arikunto (2010: 203) menyatakan bahwa “instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dan artinya lebih cermat, lengkap, dan sistemik sehingga lebih mudah diolah”¹².

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Menurut Sugiyono (2014:336)¹³ “analisis data mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.”

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan ini, peneliti menguraikan dua elemen utama hasil penelitian sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, yakni bagaimana implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dalam meningkatkan prestasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka, apa saja strategi yang digunakan dalam implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dalam meningkatkan prestasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka dan bagaimana upaya yang telah dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka dalam mengatasi kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai

negeri di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka.

Implementasi Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka

Banyaknya ditemukan kelemahan pada pelaksanaan DP3 (Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai) PNS maka diperlukan beberapa perbaikan dan penyempurnaan. Penyempurnaan DP3 (Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai) PNS secara umum diarahkan sesuai dengan perkembangan tuntutan kualitas SDM PNS. Karena itu pemerintah menetapkan kebijakan baru dalam penilaian prestasi kerja PNS dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan diperjelas dengan aturan pelaksanaannya Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Standar dan Sasaran Kebijakan

Pembahasan mengenai operasional standar dan sasaran kebijakan dapat diuraikan sesuai dengan penerapan SKP, yang di mana sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 77 ayat 5 menyebutkan sebagai berikut.

Hasil penilaian kinerja PNS digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan.¹⁴

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi.

Secara umum implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja PNS dalam skala kabupaten menjadi tanggung jawab Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Malaka, dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka sehingga secara khusus penanggung jawabnya, yaitu ada pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka. Untuk mewujudkan sinkronisasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing OPD dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka tentunya koordinasi yang baik sangat dibutuhkan.

Karakteristik Badan Pelaksana

Dalam implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja melalui SKP ini, bahwa Badan Kepegawaian Pendidikan dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malaka merupakan instansi yang bertanggung jawab secara menyeluruh yang berkaitannya dengan implementasi kebijakan tersebut.

a. Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik

Secara umum kondisi lingkungan sosial politik yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka yang terkait dengan implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja melalui SKP, tidak mendapatkan suatu hambatan yang berkaitan dengan proses penyusunan SKP oleh PNS.

b. Sikap Pelaksana

Sikap pelaksana kebijakan penilaian prestasi kerja PNS mendapatkan tanggapan sangat baik dan mendukung, karena hal tersebut harus dilaksanakan karena merupakan kebijakan pusat dan amanat dari undang-undang yang harus dipatuhi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara, studi literatur dan pengamatan yang dilakukan

peneliti, serta berdasarkan hasil analisis yang diuraikan di Bab sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

Implementasi Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka belum dilakukan secara optimal. Hal disebabkan oleh:

- a. Standar dan Sasaran Kebijakan telah ada akan tetapi belum sepenuhnya di jadikan standar dan sasaran dalam pelaksanaan kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai.
- b. Sumber Daya pelaksanaan kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai masih kurang dari aspek jumlah, dibandingkan dengan beban kerja dalam organisasi. Selain secara kualitas masih kurang pemahaman para aparatur/petugas untuk mengisi SKP.
- c. Komunikasi Antar Badan Pelaksana terutama dalam hal/koordinasi tatacara penjelasan dan penilaian SKP masih rendah. Selain itu sosialisasi tatacara penilaian SKP masih rendah.
- d. Karakteristik Badan Pelaksana dalam hal pelaksanaan kebijakan belum optimal, sehingga penerapan SKP belum sesuai dan perilaku birokrasi belum menunjukkan penerapan penilaian prestasi kerja pegawai sehingga karakteristik badan pelaksana belum sesuai dengan kebijakan.
- e. Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik dalam implementasi kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai tidak memengaruhi penilaian prestasi kerja pegawai, karena tatacara pengisian SKP tidak mempunyai dampak yang dipengaruhi dari lingkungan ekonomi, sosial dan politik.
- f. Sikap Pelaksana dalam kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai, terlihat masih kurangnya kesadaran dari pegawai terhadap pengisian SKP,

Sehingga penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh aparatur/petugas belum optimal.

SARAN

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian di atas, maka peneliti mengajukan beberapa saran yakni Pemerintah Daerah Kabupaten Malaka perlu mengoptimalkan penilaian prestasi kerja PNS khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka dalam hal:

- a. Memberlakukan dan mengefektifkan standar penilaian prestasi kerja pegawai dalam mengisi nilai prestasi kerja PNS, agar penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan standar SKP. Selain itu penilaian prestasi kerja pegawai selama ini perlu lebih disesuaikan dengan sasaran penilaian prestasi kerja pegawai sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja.
- b. Perlu meningkatkan kualitas dari SDM aparatur yang menangani penilaian prestasi kerja pegawai yang sesuai dengan ketentuan, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja. Selain itu dari sisi kuantitas SDM aparatur yang melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja perlu ditambah.
- c. Harus dilakukan koordinasi dengan badan pelaksana dalam penilaian prestasi kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan penilaian SKP. Selain itu perlu meningkatkan juga sosialisasi tatacara penilaian prestasi kerja pegawai.
- d. Mengoptimalkan badan pelaksana kebijakan, sehingga penerapan penilaian prestasi kerja pegawai sesuai dengan karakteristik badan pelaksana dan perilaku birokrasi.

- e. Terus meningkatkan kebijakan penilaian prestasi kerja sehingga lingkungan ekonomi, sosial dan politik tidak memengaruhi dan tetap mengoptimalkan pengisian SKP.
- f. Perlu meningkatkan kesadaran pegawai dalam pelaksana pengisian penilaian prestasi kerja pegawai. Selain itu dari sikap pelaksana aparatur harus ditingkatkan untuk menumbuhkan kesadaran terhadap pentingnya SKP bagi PNS.

(Catatan Kaki)

- 1 Wether, Wiliam B dan Jr, Keith Davis. 1996, *Human Resources and Personel Management*. McGraw-hill, Inc. 5th Edition. USA. Hlm 350
- 2 Mangkunegara (2007: 67)
- 3 Mangkuprawira (2003: 223)
- 4 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- 5 Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 94
- 6 Sutanto, Lucky Abdi K. 2012. *Efektivitas Penerapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan menggunakan Pendekatan 360 Derajat pada Biro Manajemen Kampus UKSW*. Program Strata 1 Universitas Kristen Satya Wacana: Salatiga
- 7 Effendi Khasan, *Memadukan Metode kuantitatif kualitatif*, Bandung: Indra Prahasta, 2010. hlm. 79
- 8 Haris Herdiansyah, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010. Hlm. 17
- 9 Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. 2013. Hlm. 72
- 10 Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif. Kualitatif dan RD*. Bandung: CV. Alfabeta, 2011. Hlm. 137
- 11 Sugiyono, loc. Cit.
- 12 Suharsimi Arikunto, op. cit. hlm. 203

- 13 Sugiyono. Op. cit. hlm. 336
- 14 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

DAFTAR PUSTAKA

Effendi Khasan, 2010. *Memadukan Metode kuantitatif kualitatif*, Bandung: Indra Prahasta.

Haris Herdiansyah, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Salemba Humanika, Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, Tb. Sjafrri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.

Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kualitatif. Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta, Bandung.

-----, 2014, *Metode Penelitian Kualitatif. Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta, Bandung.

-----, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabeta, Bandung

Suharsimi Arikunto, 2010 *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Ed. Revisi VI. Rineka Cipta, Jakarta.

-----, 2013 *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Ed. Revisi VI. Rineka Cipta, Jakarta.

Sutanto, Lucky Abdi K. 2012. *Efektivitas Penerapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan menggunakan Pendekatan 360 Derajat pada Biro Manajemen Kampus UKSW*. Program Strata 1 Universitas Kristen Satya Wacana: Salatiga

Wether, Wiliam B dan Jr, Keith Davis. 1996, *Human Resources and Personel Management*.

McGraw-hill, Inc. 5th Edition. USA.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang
Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang
Perubahan Undang-Undang Nomor
8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok
Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979
tentang Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan
Pegawai.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010
tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara
Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan
Pelaksanaan Peraturan
Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 2 Tahun
2013 tertanggal 15
Februari 2013 tentang
Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja
PNS.