



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EVALUASI PROSES PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PERTANIAN
KEHUTANAN DAN KETAHANAN PANGAN
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

ANI JUHAIRIAH

NIM. 500024844

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2016**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja
Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan
Provinsi Kalimantan Utara
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik

Tanjung Selor, 7 November 2015
Yang Menyatakan



(Ani Juhairiah)
NIM. 500024844

ABSTRACT

THE EVALUATION OF APPRAISAL PROCESS OF GOVERNMENT EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE AT THE OFFICE OF SILVICULTURE AND AGRICULTURE AND FOOD SECURITY OF NORTH BORNEO PROVINCE

Ani Juhairiah
anijuhairiah@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

The background of this research was the evaluation of appraisal process of government employees' work performance at the office of silviculture and agriculture and food security of North Borneo province that is still considered under achievement. This is because the evaluation of government employees' work performance is not in accordance with the rules and regulations. The problems that were analyzed in this research are: How is the evaluation of government employees' work performance?, What are the factors that determine the succes of evaluation of appraisal process of government employees' work performance?, What are the efforts that must be done to improve the government employees' work performance?

This purpose of this research is to analyze the work performance process, the factors that determine the succes of evaluation of appraisal process, and the efforts that must be done to improve the government employees' work performance. This research used qualitative method and used a case study in the focus. The collection of data was done by thorough interview, observation and documentation.

The appraisal evaluation process of government employees' work performance is influenced by the following factors: 1) Juridical, i.e. the clarity of lawsuits; 2) Human resource, i.e. the human resource management that regulate the system of work performance evaluation and the evaluator's ability in evaluating; 3) Information and technology, i.e. the information and technology that is relevant to the system of appraisal process evaluation; 4) Reward and punishment, i.e. compensation management to drive employees to improve their work performance; 5) Leadership commitment, i.e. a commitment of organization leader about the importance of evaluation of appraisal process that is conducted accordingly. The efforts that must be done to improve the evaluation process of government employees' work performance is by giving training to the evaluator about objective evaluation method, helping evaluator know deep procedure and the use of instrument mechanism, as well as the importance of evaluator's objectivity to prevent subjectivity.

Keywords: Evaluation, process, appraisal, performance.

ABSTRAK

**EVALUASI PROSES PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL PADA DINAS PERTANIAN KEHUTANAN DAN
KETAHANAN PANGAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

Ani Juhairiah
anijuhairiah@gmail.com

Program PascaSarjana
Universitas Terbuka

Penelitian dilatarbelakangi oleh adanya pelaksanaan dan hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Provinsi Kalimantan Utara yang belum optimal. Hal ini disebabkan oleh proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja belum diterapkan sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku. Permasalahan yang diteliti adalah Bagaimanakah proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil? Faktor-faktor apa sajakah yang menentukan keberhasilan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil? Upaya-upaya apa sajakah yang perlu dilakukan untuk perbaikan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil?

Penelitian ini bertujuan menganalisis proses penilaian prestasi kerja, faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dalam proses penilaian prestasi kerja, dan upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus yang terfokus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi.

Proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh beberapa faktor: 1). Yuridis yaitu kejelasan tuntutan hukum; 2). Sumber daya manusia yaitu manajemen sumberdaya yang mengatur mekanisme sistem penilaian prestasi kerja serta kemampuan penilai dalam melakukan penilaian; 3). Informasi teknologi yaitu informasi teknologi terkait sistem pelaksanaan penilaian prestasi kerja; 4). *Reward* dan *punishment* yaitu manajemen kompensasi untuk mendorong pegawai meningkatkan prestasi kerja; 5). Komitmen pimpinan yaitu komitmen dari pimpinan organisasi terhadap pentingnya suatu penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tepat dan benar. Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk memperbaiki proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah memberikan pelatihan para penilai tentang teknik penilaian yang obyektif, membantu para penilai memahami secara mendalam prosedur dan mekanisme penggunaan instrumen penilaian, dan menekankan pentingnya usaha para penilai untuk menghindari subjektivitas dalam melakukan penilaian.

Kata Kunci: Evaluasi, proses, penilaian, prestasi kerja.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara**

Penyusun TAPM : Ani Juhairiah
 NIM : 500024844
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari/Tanggal : Minggu, 10 Januari 2016

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,




Dr. Muhammad Yunus, M.Si.
 NIP. 19651010 199003 1 026

Dr. Darmanto, M.Ed.
 NIP. 19591027 198603 1 003

Mengetahui,

Ketua Bidang ISIP
 Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana




Dr. Darmanto, M.Ed.
 NIP. 19591027 198603 1 003

Suciati, M.Si., Ph.D.
 NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Ani Juhairiah
 NIM : 500024844
 Program Studi : Magister Adminidtrasi Publik
 Judul TAPM : **Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 10 Januari 2016
 Waktu : 09.15 – 11.15 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
 Nama: Dr. Sofjan Aripin, M.Si.

Penguji Ahli
 Nama: Dr. Muhammad Taufiq, DEA.

Pembimbing I
 Nama: Dr. Muhammad Yunus, M.Si.

Pembimbing II
 Nama: Dr. Darmanto, M.Ed.

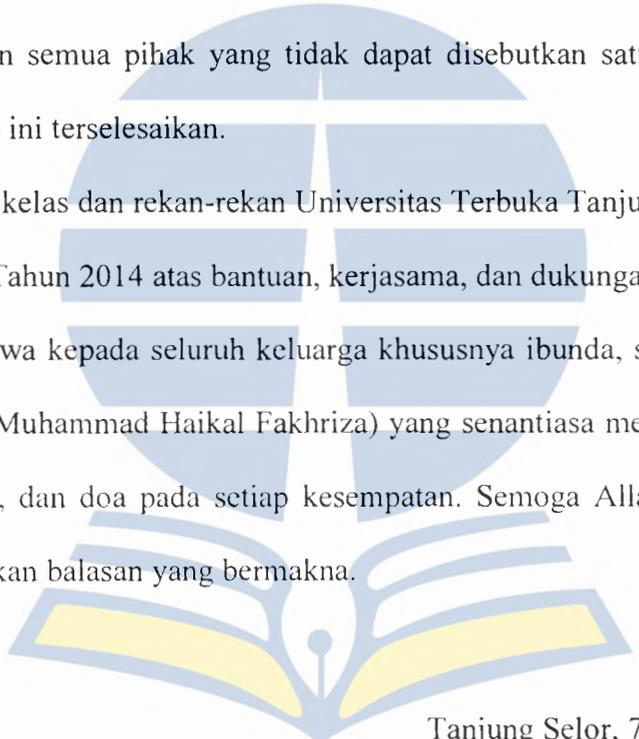
KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Allah SWT atas Berkah dan RakhmatNya, Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, dimana penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang merupakan kewajiban dan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta. Adapun judul penelitian yang Penulis buat dalam TAPM ini adalah “Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara”. Sedangkan tujuan penelitian adalah menganalisis proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara, menganalisis faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara, dan menganalisis upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

Dalam penyusunan TAPM ini, Penulis banyak mengalami hambatan khususnya keterbatasan referensi dan waktu dalam pengumpulan data-data yang diperlukan. Penulis sangat menyadari bahwa dalam penyelesaian TAPM ini, tidak terlepas dari bimbingan dan arahan Bapak **Dr. Muhammad Yunus, M.Si.** selaku pembimbing pertama dan Bapak **Dr. Darmanto, M.Ed.** selaku pembimbing kedua. Pada kesempatan ini, tak lupa Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka.
2. Ibu Suciati, M.Si., Ph.D., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed., selaku Ketua Bidang ISIP Program Magister Administrasi Publik.
4. Bapak Dr, Sofjan Aripin, M.Si., selaku Ketua Komisi Penguji.
5. Bapak Dr. Muhammad Taufiq, DEA., selaku Penguji Ahli.
6. Ibu Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si., Bapak Dr. Hardi Warsono, Bapak Dr. Suharno, Dr. Samudra Wibawa, Dr. Entang, Dr. Ridwan, selaku pengajar yang telah banyak memberikan ilmu yang tidak ternilai harganya.
7. Bapak Drs. Badrun, M.Si., selaku Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang telah memberikan ijin dan kesempatan dalam mengikuti Program Pasca Sarjana pada Universitas terbuka.
8. Bapak Ir. H. Akhmad Bey Yassin, M.A.P., selaku Kepala Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang telah memberi ijin/rekomendasi untuk mengikuti Program Pasca Sarjana pada Universitas terbuka.
9. Bapak Ir. Frederick Ellia Gugkang, M.A., selaku Plt. Kepala Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang telah memberikan ijin dan masukan dalam melakukan penelitian.
10. Bapak Ir. Mujilun, selaku Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura Dinas Pertanian Kehutanan dan Tanaman Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang telah memberikan dukungan dalam pengambilan wawancara penelitian ini.

11. Bapak Muhammad Ishak, S.E., M.M., selaku Kepala Biro Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kalimantan Utara yang telah memberikan masukan berupa sumber data pembanding dalam penelitian.
12. Bapak Andi Amriampa , S.Sos., M.Si., selaku Kasubbag Dokumentasi dan Pengolahan Data Pegawai Provinsi Kalimantan Utara yang telah memberikan masukan berupa sumber data pembanding dalam penelitian.
13. Bapak/Ibu Pengelola Universitas Terbuka UPBJJ Samarinda Kalimantan Timur dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu sehingga penelitian ini terselesaikan.
14. Pengurus kelas dan rekan-rekan Universitas Terbuka Tanjung Selor Angkatan Pertama Tahun 2014 atas bantuan, kerjasama, dan dukungannya.
15. Teristimewa kepada seluruh keluarga khususnya ibunda, suami, dan putraku tercinta (Muhammad Haikal Fakhriza) yang senantiasa memberikan bantuan, dorongan, dan doa pada setiap kesempatan. Semoga Allah SWT, berkenan memberikan balasan yang bermakna.



Tanjung Selor, 7 November 2015

Penulis

Ani Juhairiah

RIWAYAT HIDUP

- Nama : Ani Juhairiah
 NIM : 500024844
 Program Studi : Magister Adminidtrasi Publik
 Tempat / Tanggal Lahir : Samarinda / 2 Desember 1969
- Riwayat Pendidikan : 1. Lulus Sekolah Dasar (SD) Negeri Nomor 014 di Samarinda pada tahun 1983;
 2. Lulus Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 6 di Samarinda pada tahun 1986;
 3. Lulus Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 di Samarinda pada tahun 1989; dan
 4. Lulus S1 Fakultas Pertanian Program Studi Ekonomi Pertanian Universitas Mulawarman di Samarinda pada tahun 1996.
- Riwayat Pekerjaan : 1. Tahun 2002, diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Timur;
 2. Tahun 2004, diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Timur;
 3. Tahun 2013, sebagai Kasubbid Keamanan dan Referensi Pangan Masyarakat di Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bulungan;
 4. Tahun 2013 s/d 2014, sebagai Kasi Perkebunan di Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara; dan
 5. Tahun 2014 s/d sekarang, sebagai Kasi Pengembangan Produksi Tanaman Pangan dan Holtikultura di Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

Tanjung Selor, 7 November 2015

Ani Juhairiah
 NIM. 500024844

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	9
1. Kegunaan Akademik	9
2. Kegunaan Praktis	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Kajian Teori	11
1. Manajemen publik berbasis kinerja	11
2. Pengukuran Kinerja	18
3. Tujuan Pengukuran Kinerja	21
4. Kinerja, prestasi kerja dan penilaian prestasi kerja	27
5. Evaluasi proses penilaian prestasi kerja	40
6. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	45
B. Penelitian Terdahulu	47
C. Kerangka Berfikir	48
D. Definisi Operasional	49
BAB III METODE PENELITIAN	51
A. Desain Penelitian	51
B. Fokus dan Lokus Penelitian	52
C. Sumber Data dan Informan Penelitian	53
1. Data primer	54
2. Data sekunder	54
D. Prosedur Pengumpulan Data	56
1. Wawancara mendalam (<i>deep interview</i>)	57
2. Observasi	58
3. Dokumentasi	59
E. Metode Analisis Data	60
1. Reduksi data (<i>data reduction</i>)	61
2. Penyajian data (<i>data display</i>)	61
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi (<i>conclusion drawing</i>)	62

F. Teknik Keabsahan Data.....	65
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	69
A. Hasil.....	69
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	69
2. Deskriptif Objek Penelitian	77
3. Pegawai Negeri Sipil dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.....	85
B. Pemaparan Hasil	88
1. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara	88
2. Faktor-Faktor Yang Menentukan Keberhasilan dalam Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara	104
3. Upaya-Upaya yang Perlu Dilakukan untuk Perbaikan Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.....	108
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	109
1. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	109
2. Faktor-Faktor Yang Menentukan Keberhasilan dalam Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.....	126
3. Upaya-Upaya yang Perlu Dilakukan untuk Perbaikan Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.....	135
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	140
A. Kesimpulan.....	140
B. Saran	147
DAFTAR PUSTAKA	150

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Berfikir Penelitian.....	46
Gambar 3.1.	Komponen Analisis Data Model Interaktif	61
Gambar 3.2.	Taksonomi Analisis Data	64
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara	77



DAFTAR TABEL

Tabel	4.1.	Distribusi Jumlah Aparatur Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Golongan	67
Tabel	4.2.	Distribusi Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Golongan	68
Tabel	4.3.	Distribusi Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Jenjang Pendidikan	69
Tabel	4.4.	Lembaga Kepolisian di Provinsi Kalimantan Utara	73
Tabel	4.5.	Jumlah Lembaga Pendidikan Berdasarkan Jenjang Pendidikan di Provinsi Kalimantan Utara	74
Tabel	4.6.	Susunan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara	80
Tabel	4.7.	Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Jenis Kelamin dan Pendidikan	82



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur negara. Berbagai permasalahan atau hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan diperkirakan tidak berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbaharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Untuk itu setiap lembaga pemerintah dituntut untuk dapat mendefinisikan visi, misi dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Dengan adanya hal tersebut menimbulkan tuntutan atas perubahan internal birokrasi lembaga pemerintahan tersebut menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance*.

Prinsip – prinsip *good governance* tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia salah satunya adalah menuntut adanya perubahan – perubahan dalam sistem pemerintahan. Disamping itu juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mewujudkan perubahan dengan bercirikan profesional, kompeten dan akuntabel untuk dapat mendukung

kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang menimbulkan terciptanya partisipasi dan pemberdayaan. Pelaksanaan prinsip *good governance* dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur adalah salah satu hal yang menjadi tujuan pembangunan nasional. Dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut sangat bergantung kepada kesempurnaan aparatur negara, dalam rangka peningkatan mutu aparatur pemerintah sebagai modal dasar pembangunan nasional tersebut, maka kinerja sumber daya manusia senantiasa harus ditingkatkan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam mengoptimalkan keberhasilan tersebut sangat diperlukan komitmen penyelenggara negara, meliputi kinerja pegawai yang merujuk pada tingkat keberhasilan atau prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seorang pegawai menjadi optimal jika didorong oleh kemampuan yang baik serta motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi pemerintahan dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Keberhasilan kinerja pegawai diidentifikasi berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi diantaranya yaitu: data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta insentif dan imbalan.

Seiring dengan terbentuknya Provinsi Kalimantan Utara dengan melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 diharapkan dapat lebih meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka memberikan

pelayanan kepada masyarakat melalui pelaksanaan kegiatan pembangunan. Melalui pemerintahan otonomi baru ini, maka segenap kekuatan, kemampuan, komponen dan potensi daerah harus bersinergi secara terpadu untuk melaksanakan amanat otonomi daerah tersebut dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) sehingga terwujudnya pelayanan publik (*public service*) yang lebih baik. Untuk itu birokrasi pemerintahan merupakan ujung tombak pelayanan kepada publik harus segera berbenah diri dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya untuk dapat menjadi birokrasi pemerintahan yang baik (*good governance*), dalam arti setiap aparatur pemerintahan daerah harus mempunyai kemauan dan kemampuan melaksanakan perannya dalam memberikan pelayanan kepada publik sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya secara jujur, adil, bersih dan transparan.

Maka dengan demikian Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil di lingkungan birokrasi pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara harus bertindak selaku pelayan masyarakat dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang keberhasilan dalam percepatan pertumbuhan pembangunan terutama yang menyangkut pemerataan pembangunan di segala bidang kehidupan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara luas. Disamping itu tuntutan dan harapan masyarakat Provinsi Kalimantan Utara terhadap percepatan pembangunan di semua sektor dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kalimantan Utara dan diharapkan dapat menjadi pemacu untuk memajukan daerahnya sesuai dengan tuntutan komponen masyarakat dan potensi yang

dimiliki. Dalam menghadapi tantangan tersebut adalah sangat tergantung kepada kinerja aparatur pemerintah daerah selaku pelaksana birokrasi pemerintahan daerah.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut di atas, maka pemerintah Provinsi Kalimantan Utara melakukan upaya pembangunan aparatur dengan melaksanakan reformasi birokrasi yang terfokus pada tiga pilar utama yaitu: pertama, meliputi penataan organisasi yang meliputi modernisasi organisasi serta penajaman fungsi organisasi; kedua, perbaikan tata laksana yang meliputi analisa dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja dan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP); ketiga, peningkatan disiplin dan manajemen sumber daya manusia yang meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kinerja dan peningkatan disiplin serta pengintegrasian sistem informasi sumber daya manusia. Disamping itu telah dilaksanakan kebijakan pemberian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) untuk menambah produktivitas pegawai di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dalam memberikan pelayanan kepada publik sekaligus sebagai upaya peningkatan kinerja aparatur.

Sesuai dengan Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Utara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Provinsi Kalimantan Utara, telah dibentuk Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang membantu Gubernur di bidang pertanian, kehutanan dan ketahanan pangan yaitu Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara. Sebagai dinas teknis yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pembangunan sektor pertanian, kehutanan dan ketahanan pangan, Dinas Pertanian Kehutanan dan

Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara tidak didukung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara kurang berjalan sebagaimana mestinya. Selain itu kinerja aparatur yang ada di Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara belum dapat secara optimal berperan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta tanggungjawab sesuai dengan jabatan yang diembannya. Tentu saja hal ini memberi dampak baik secara kualitas maupun kuantitas terhadap pelaksanaan program kegiatan teknis dan pelayanan publik yang dihasilkan dinas serta kinerja aparatur yang ada.

Setiap organisasi sudah pasti memiliki visi, tujuan dan sasaran tertentu. Demikian pula halnya dengan individu aparatur juga seharusnya tahu apa yang menjadi sasaran atau target pekerjaannya selama kurun waktu tertentu. Secara normatif suatu organisasi pelayanan publik seharusnya melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif dengan menggunakan suatu parameter tertentu. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada instansi pemerintah di Indonesia masih sangat memperhatikan karena kesadaran dan kepedulian para birokrasi masih rendah, dimana secara nasional belum ada gerakan untuk melakukan evaluasi sistem penilaian kinerja yang digunakan selama ini seperti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang banyak memberikan hasil yang bias, memberi kesempatan para penilai untuk melaksanakan misi politisnya atau untuk kepentingan pribadi yang dapat menimbulkan kekecewaan bagi pihak yang dinilai.

Untuk itu penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu upaya yang sangat berharga bagi profesionalisasi di suatu instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dukungan atau berbagai faktor sukses kinerja seseorang atau institusi maka terbukalah jalan profesionalisasi yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini, dimana kesalahan atau kegagalan maupun kesuksesan harus dilihat sebagai pembelajaran bagi para pegawai dan pimpinan. Ada anggapan bahwa pekerjaan dilaksanakan tanpa ada evaluasi yang objektif dan *feedback* yang nyata sehingga pengalaman yang begitu berharga tidak dimanfaatkan secara optimal oleh para pegawai atau pejabat dalam meningkatkan profesionalismenya. Hal ini sangat terkait dengan orientasi manajemen publik yang selalu menekankan pada proses dan prosedur dan tidak berupaya meningkatkan profesionalitasnya menuju kinerja yang lebih baik sebagai upaya peningkatan akuntabilitas publik di masa mendatang menuju *reinventing government*.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang didasarkan pada Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja mulai diberlakukan mulai tanggal 1 Januari 2014, namun dalam kenyataannya berdasarkan informasi dari bagian kepegawaian Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Provinsi Kalimantan Utara belum optimal. Hal ini disebabkan karena tidak semua pegawai memiliki formulir penilaian prestasi kerja tahun 2014. Informasi ini

diperkuat oleh informan triangulasi yaitu Kepala Sub Bagian Dokumentasi dan Pengolahan Data Pegawai Biro Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara bahwa tidak semua Pegawai Negeri Sipil Provinsi Kalimantan Utara yang mengumpulkan formulir penilaian prestasi kerja dan umumnya hanya pegawai yang akan naik pangkat saja yang mengumpulkan formulir tersebut. Hal ini didukung oleh data yang diperoleh dan diolah peneliti dari hasil dokumentasi kepegawaian yaitu hanya sebesar 65% Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang memiliki Formulir Penilaian Prestasi Kerja. Dapat diduga bahwa permasalahan ini disebabkan oleh mekanisme proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang belum diterapkan sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku sehingga pelaksanaan dan hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan belum optimal dan berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja pegawai secara nyata dan selanjutnya berdampak pada pelayanan publik yang dihasilkan sebagai akibat proses penilaian prestasi kerja yang tidak berjalan secara efektif.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, sudah tentu belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang didasarkan pada Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Dalam rangka mengkaji lebih dalam mengenai bagaimana proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara pada umumnya dan Dinas

Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara khususnya, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara”**.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah pokok penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menentukan keberhasilan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara?
3. Upaya-upaya apa sajakah yang perlu dilakukan untuk perbaikan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.
3. Untuk menganalisis upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

D. Kegunaan Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberi kontribusi yang berarti terhadap pengembangan ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik secara akademik maupun praktis.

1. Kegunaan Akademik

Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik khususnya terkait dengan Evaluasi Proses Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dalam hal ini tentang Prestasi Kerja yang selanjutnya dapat dipergunakan untuk peningkatan dan pengembangan strategi peningkatan kinerja.

2. Kegunaan Praktis

Diharapkan dapat memberi kontribusi yang berarti kepada Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara yang dapat dipergunakan untuk perbaikan penataan manajemen kinerja dan perbaikan kepada semua pihak dalam melakukan penilaian prestasi kerja yang efektif khususnya berkaitan dengan

sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil di masa
mendatang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka ini dimaksudkan untuk mengemukakan dan menjelaskan beberapa teori berdasarkan referensi yang ada relevansinya dengan identifikasi permasalahan terkait penelitian ini. Kerangka teori ini diharapkan dapat memperkuat dan hasil-hasil temuan terkait permasalahan dalam penelitian ini. Teori yang dimaksud meliputi berbagai pengertian pokok dan definisi yang akan disusun sebagai kriteria untuk menunjukkan karakteristik atau ciri-ciri suatu permasalahan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini dengan pokok-pokok bahasan sebagai berikut:

A. Kajian Teori

1. Manajemen publik berbasis kinerja

Manajemen publik memiliki pengertian dan konsep yang berbeda dengan administrasi publik. Secara etimologi, administrasi mengandung pengertian mengikuti prosedur-prosedur, aturan, dan perintah sedangkan manajemen mengandung arti pencapaian hasil atau tujuan. Manajemen memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan administrasi. Manajemen mencakup fungsi-fungsi yang luas, antara lain: perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, koordinasi, staffing, motivasi, dan pembuatan keputusan. Sementara itu administrasi hanya terbatas pada pengorganisasian.

Mahmudi (2013: 1) bahwa untuk memperbaiki kinerja sektor publik mendorong pemerintah membangun sistem manajemen organisasi sektor publik

yang berbasis kinerja (*performance-based management*) yang merupakan bagian dari reformasi *New Public Management* yang berfokus pada pengukuran *outcome* (hasil), bukan lagi sekedar pengukuran *input* atau *output* saja. Hal ini sejalan dengan teori *result oriented management* yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1992: 5) yaitu pemerintahan yang membiayai *outcome* bukan *input*. Manajemen kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan sektor publik dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh klien, pelanggan, dan *stakeholder* lainnya (Mahmudi, 2013: 4). Selanjutnya dalam *Management Handbook Departemen Energi USA* (2000), manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis; mengukur kinerja; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja; serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

Menurut Mahmudi (2013: 5), manajemen kinerja adalah proses yang sistematis, artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah-langkah atau tahap-tahap yang terencana dengan baik. Proses perbaikan kinerja bukan merupakan kinerja jangka pendek, melainkan merupakan proses evolutif yang berjangka panjang. Manajemen berbasis kinerja tersebut pada akhirnya berdampak pada perbaikan budaya kinerja. Budaya merupakan produk suatu tradisi yang panjang. Perubahan budaya memerlukan waktu yang lama. Demikian pula melakukan perubahan budaya kinerja memerlukan perencanaan yang matang, holistik dan jangka panjang.

Manajemen kinerja dilakukan secara berkelanjutan dan berjangka panjang yang meliputi kegiatan penetapan sasaran-sasaran kinerja strategik, pengukuran kinerja, pengukuran data kinerja dan pelaporan kinerja. Selanjutnya data kinerja dan pelaporan kinerja memberikan umpan balik (*feed back*) untuk melakukan perbaikan kinerja. Dengan demikian, manajemen berbasis kinerja menghendaki dilakukannya perbaikan kinerja secara berkelanjutan (*countinuous performance improvment*). Adapun fokus manajemen berbasis kinerja adalah pengukuran kinerja organisasi publik yang berorientasi pada pengukuran hasil (*outcome*), bukan lagi sekedar pengukuran input atau output saja.

Selanjutnya menurut Mahmudi (2013:16-18) manajemen kinerja membutuhkan proses sistematis. Untuk itu perlu dibuat desain sistem manajemen kinerja yang tepat untuk mencapai kinerja optimal. Sistem merupakan serangkaian prosedur, langkah atau tahap yang tertata dengan baik. Demikian juga sistem manajemen kinerja sektor publik juga mengandung prosedur, langkah dan tahapan yang membentuk suatu siklus kinerja. Tahap-tahap sistem manajemen kinerja tersebut meliputi:

a. Tahap perencanaan kinerja

Perencanaan (*planning*) merupakan konsep yang berbeda dengan peramalan (*forecasting*). Perencanaan merupakan kegiatan aktif terhadap masa depan yang bertujuan untuk mempengaruhi masa depan, sedangkan peramalan merupakan kegiatan pasif terhadap masa depan yang sifatnya hanya memprediksi masa depan. Perencanaan seringkali dilakukan setelah adanya peramalan dengan maksud untuk mengantisipasi kejadian yang diramalkan. Dalam manajemen

kinerja, perencanaan kinerja merupakan tahapan yang paling kritis. Perencanaan kinerja dilakukan pada tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja. Pada tahap awal, organisasi harus menetapkan kinerja, target kinerja, dan indikator kinerja sebagai bentuk kontrak kinerja atau komitmen kinerja. Dalam tahap perencanaan kinerja antara *appraiser* dengan *appraisee* harus membuat kontrak kinerja untuk menetapkan kriteria kinerja untuk menilai *appraisee*. Penentuan kontrak kinerja yang baik membutuhkan partisipasi dari bawahan, tidak dengan model penentuan sepihak dari atas (*top-down*). Dalam kontrak kinerja tersebut ditentukan hal-hal mengenai:

- 1). Akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi oleh *appraisee*, dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam mencapai hasil kerja.
- 2). Tujuan spesifik yang hendak dicapai, termasuk target kinerja yang hendak dicapai.
- 3). Standar kinerja atau kriteria kinerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi seberapa optimal *appraisee* mencapai tujuan dan target kinerja.
- 4). Faktor-faktor kinerja, kompetensi, atau perilaku yang akan mempengaruhi proses kinerja.

b. Tahap pelaksanaan kinerja

Setelah kontrak kinerja disepakati, tahap berikutnya adalah pelaksanaan. Dalam tahap pelaksanaan, manajer bertanggung jawab untuk melakukan pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, pendelegasian, dan pengarahan kepada bawahannya. Pengarahan dan pemberian umpan balik (*feed back*) atas kinerja staf merupakan kunci keberhasilan pencapaian tujuan kinerja.

c. Tahap penilaian kinerja

Kinerja *appraisee* dinilai untuk menentukan kesuksesan atau kegagalan. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai. Dalam sistem penilaian kinerja tradisional, manajer membuat kartu nilai kinerja bawahannya yang kemudian dikaji dan disetujui oleh manajemen senior dan bagian personalia sebelum diberikannya *reward* atau *punishment*. Idealnya pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan oleh manajer, namun bawahan hendaknya juga diberi peluang untuk menilai kinerjanya, sehingga mereka bisa melakukan konfirmasi dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajernya.

d. Tahap telaah kinerja

Manajer dan bawahan melakukan pertemuan untuk mengkaji kinerja. Dalam pertemuan itu, manajer dan bawahan akan membahas hasil yang telah dicapai dan faktor-faktor kinerja yang mendukung pencapaian prestasi. Dalam tahap *review* kinerja, aktivitas utama adalah melakukan diskusi dan pembahasan kinerja yang telah dicapai. Hal-hal yang menjadi tema pokok dalam pembahasan tersebut adalah tentang apa yang telah dikerjakan dan bagaimana hasilnya, bagaimana mencapai hasil itu, berapa tingkat efektivitasnya, bagaimana kemajuannya, dan sebagainya. Pertemuan tersebut memungkinkan untuk melakukan identifikasi permasalahan yang dihadapi dan membahas bagaimana mengatasinya.

e. Tahap perbaikan kinerja

Tahap pembaharuan dan kontrak ulang merupakan tahap untuk revisi tahap pertama, yaitu menetapkan kembali akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi oleh

appraisee, merevisi tujuan, target kinerja, standar kinerja dan kriteria kinerja. Pembaharuan dan kontrak ulang ini perlu dilakukan karena dalam periode tertentu pasti akan terjadi perubahan. Manajer perlu melakukan pembaharuan tujuan dan *action plans* untuk menjaga agar organisasi tidak kehilangan arah perubahan.

Mahmudi (2013: 24-28) menyebutkan, untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang efektif, peran manajer sangat menentukan. Dalam manajemen kinerja, manajer bertanggung jawab untuk:

- 1). Menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawai;
- 2). Melakukan observasi kinerja;
- 3). Memperbaharui dan menyesuaikan tujuan, standar kinerja, dan kompetensi kerja apabila terjadi perubahan kondisi;
- 4). Memberikan umpan balik atas kinerja bawahan dan pengetahuan;
- 5). Memberikan *up grading* dan pengembangan kemampuan pegawai; dan
- 6). Memberikan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi

Dalam hubungannya dengan variabel yang mempengaruhi manajemen kinerja, paling tidak ada tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu pegawai, perilaku (proses), dan hasil. Fokus manajemen kinerja pada salah satu komponen tersebut akan mempengaruhi pendekatan manajemen kinerja yang dipilih, berfokus pada pelaku (pegawai), perilaku (proses) atau hasilnya. Manajemen kinerja berbasis pelaku mendasarkan penilaian kinerja pada kualifikasi dan kinerja individual, misalnya: 1). Penampilan; 2). Disiplin dan ketaatan terhadap aturan; 3). Kemauan dan kemampuan belajar; 4). Hubungan dengan pelanggan, bawahan, rekan kerja, dan atasan; 5). Memotivasi diri; 6).

Kecermatan dan ketelitian; 7). Produktivitas/kecepatan dalam bekerja; 8). Kualitas kerja; 9). Pengetahuan dan ketrampilan kerja; 10). Kemampuan beradaptasi; 11). Kemampuan bekejasama dan kerja tim; 12). Kemampuan mengatasi masalah; 13). Kemampuan berkomunikasi lisan dan tulisan; serta 14). Kemampuan memimpin dan mengorganisasi (loyalitas).

Manajemen kinerja berbasis pelaku lebih menekankan pada input yaitu pegawai pelaksana kinerja. Penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja. Organisasi yang menggunakan pendekatan manajemen kinerja berbasis pelaku memandang tokoh pelaksana kinerja sebagai penentu keberhasilan organisasi. Organisasi yang menggunakan pendekatan manajemen kinerja berbasis pelaku pada umumnya menggunakan formulir penilaian kinerja pegawai untuk menilai atribut-atribut kinerja personal tersebut. Tiap atribut kinerja personal diberi bobot tertentu untuk menentukan total nilai kerjanya.

Manajemen kinerja berbasis perilaku tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku atau proses yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja. Dalam menilai kinerja tidak lagi didasarkan pada pertanyaan siapakah orang itu, namun bagaimana orang itu bekerja. Organisasi tidak akan berfokus pada atribut-atribut personal yang melekat pada diri seseorang, seperti: asal, ras, keturunan, jenis kelamin, lulusan perguruan tinggi mana, dan sebagainya. Namun organisasi ini akan lebih melihat pada faktor bagaimanakah orang ini bekerja. Untuk menilai kinerja berdasarkan perilaku atau proses ini, organisasi biasanya menentukan faktor kinerja sebagai dasar untuk

menilai. Faktor kinerja tersebut tidak menunjuk secara langsung kepada pelaku, namun proses dan perilaku terlihat dalam proses. Sedangkan manajemen kinerja berbasis hasil adalah manajemen kinerja yang berfokus pada hasil (*ends*).

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dan manajemen berbasis kinerja merupakan dua hal yang berkaitan satu sama lain. Akuntabilitas kinerja dapat dicapai apabila organisasi sektor publik memiliki manajemen kinerja yang baik dan pengukuran yang baik pula. Menurut Osborne dan Gaebler (1992: 146-154) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memiliki kekuatan yang sangat besar kaitannya dengan konsep pemerintah yang berorientasi pada hasil (*result-oriented government*).

Menurut Mahmudi (2013: 6) manajemen berbasis kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program atau kegiatan. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari fungsi pengendalian manajemen, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan pengendalian aktivitas dalam bentuk laporan kinerja yang digunakan sebagai alat pengendalian manajemen untuk menilai kinerja atasan dan staf. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses ataupun tidaknya suatu organisasi, program atau kegiatan. Dengan demikian kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja, makna kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut (Otley, 1999).

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002). Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) ataukah untuk menilai perilaku (*personality*). Oleh karena itu, suatu organisasi seharusnya membedakan antara *outcome* (hasil), perilaku (proses), dan alat pengukur kinerja yang tepat (Mwita, 2000).

Mahmudi (2013: 7) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu : perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas/program), dan *outcome* (*value added* atau dampak aktivitas/program). Perilaku, hasil dan nilai tambah merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya. Ketiga hal ini sangat penting dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan output dan outcome terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Menurut Gaol (2014: 273) salah satu cara yang dapat digunakan melihat perkembangan organisasi adalah dengan cara melihat penilaian kinerja. Sasaran

yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan berkala. Dengan demikian kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Tanggung jawab terhadap manajemen kinerja sebenarnya tidak lahir dari manajer namun dari individu. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu, dimana kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, motivasi, dan peran.

Menurut Grote (dalam Mahmudi, 2013: 22) dalam rangka manajemen berbasis kinerja, setiap individu bertanggung jawab atas kinerja. Terdapat lima tanggung jawab utama yang harus dipenuhi oleh setiap individu dalam organisasi untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan yaitu:

- a. Memberikan komitmen terhadap pencapaian tujuan.
- b. Meminta umpan balik (*feedback*) atas kinerja yang telah ia lakukan.
- c. Melakukan komunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajernya.
- d. Mendapatkan data kinerja dan membagi data itu kepada pihak lain, dan
- e. Menyiapkan diri untuk dilakukan evaluasi atas kinerja atau penilaian prestasi kerja yang telah ia capai.

Selanjutnya menurut Moorhead dan Griffin (2013: 153), inti dari manajemen kinerja adalah pengukuran aktual atas kinerja dari individu atau

kelompok. Pengukuran kinerja (*performance measurement*), atau penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana seseorang:

- a. Mengevaluasi perilaku kerja pegawai dengan pengukuran dan perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Mendokumentasikan hasilnya, dan
- c. Mengkomunikasikan hasilnya kepada pegawai. Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri atas proses dan aktivitas yang terlibat dalam penilaian kinerja atau prestasi kerja.

3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Perhatian terhadap kinerja organisasi sektor publik menjadi sangat penting karena pengukuran kinerja memiliki kaitan yang erat dengan akuntabilitas publik. Hasil kerja organisasi sektor publik harus dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja. Pembuatan laporan merupakan manifestasi dilakukannya akuntabilitas kinerja. Akuntabilitas kinerja memiliki kaitan yang sangat erat dengan konsep manajemen berbasis kinerja, karena manajemen berbasis kinerja menghendaki organisasi sektor publik untuk membuat sistem akuntabilitas berbasis hasil (*result-base accountability system*) (Mahmudi, 2013 :7).

Akuntabilitas berarti kewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang. Sedangkan *responsibility* (*responsibility*) merupakan akuntabilitas yang berkaitan dengan kewajiban untuk menjelaskan kepada orang/pihak lain yang memiliki kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban dan memberikan penilaian. Selanjutnya menurut Mahmudi

(2013: 9) tuntutan akuntabilitas harus diikuti dengan pemberian kapasitas untuk melaksanakan, keleluasaan (diskresi), dan kewenangan.

Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*), dan akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*). Akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*) adalah akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi yaitu antara bawahan dan atasan dan akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*) adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau terhadap sesama lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atasan-bawahan.

Akuntabilitas manajerial adalah pertanggungjawaban lembaga publik untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efisien dan efektif. Akuntabilitas manajerial juga berkaitan dengan akuntabilitas proses (*process accountability*) yang berarti bahwa proses organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan, dengan kata lain tidak terjadi inefisiensi dan ketidakefektivan organisasi. Pada hakikatnya akuntabilitas manajerial merupakan akuntabilitas bawahan kepada atasan dalam suatu organisasi.

Menurut Mahmudi (2013: 14-16), pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen organisasi sektor publik. Adapun tujuan dilakukan penilaian kinerja sektor publik adalah:

a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak (*milestone*) yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga

menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan dari arah semestinya, pimpinan dengan cepat dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor pelaksanaan rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya (Atkinson et al. dalam Kloot, 1999). Sistem pengukuran kinerja digunakan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.

b. Menyediakan sarana pembelajaran/pembinaan pegawai

Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi dan mewujudkan visi dan misinya. Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan mengaitkannya terhadap tujuan organisasi. Pengukuran kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. Karena hanya dengan pengukuran kinerja seseorang dapat diketahui bahwa ia telah bekerja dengan baik atau tidak. Proses pengukuran dan penilaian kinerja akan menjadi sarana pembelajaran bagi semua pegawai organisasi melalui:

- 1). Refleksi terhadap kinerja masa lalu;

- 2). Evaluasi kinerja saat ini; dan
 - 3). Identifikasi solusi terhadap permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan-keputusan untuk untuk perbaikan kinerja yang akan datang.
- c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi (*achievement culture*) di dalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfer organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya. Dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*)

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi pimpinan untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi, atau *punishment* misalnya pemutusan hubungan kerja, penundaan promosi, dan teguran. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji berdasarkan kinerja (*performance based pay*) atau disebut juga pembayaran yang berorientasi hasil (*result oriented pay*). Untuk mengimplikasikan sistem penggajian berbasis kinerja/hasil, maka organisasi sektor publik harus memiliki sistem manajemen kinerja yang modern, efektif, dan valid. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem reward, insentif, dan gaji yang

memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill*, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

e. Memotivasi pegawai

Pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi. Hal itu hanya akan berjalan dengan baik apabila organisasi menggunakan manajemen kompensasi berbasis kinerja. Pengukuran kinerja juga mendorong manajer untuk memahami proses memotivasi, bagaimana individu membuat pilihan tindakan berdasarkan pada preferensi, *reward*, dan prestasi kerjanya.

f. Menciptakan akuntabilitas publik

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Pelaporan informasi kinerja tersebut sangat penting baik bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi pihak internal, manajer membutuhkan laporan kinerja dari stafnya untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja, bagi pihak eksternal, informasi kinerja tersebut digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas publik.

Berkaitan dengan pemberian *reward* dan *punishment*, selanjutnya Mahmudi (2013 : 177) mengemukakan bahwa prinsip penting dalam sistem manajemen prestasi kerja adalah prestasi tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak, sedangkan prestasi kerja yang buruk diberi hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi. Dimana manajemen kompensasi yang baik adalah manajemen kompensasi yang berorientasi pada pemberian penghargaan, bukan berorientasi hukuman. Sistem penghargaan akan mendorong manajemen untuk memperlakukan dan menempatkan pegawai pada posisi terhormat dan berharga. Sementara sistem hukuman cenderung menjadikan pegawai sebagai pihak yang ter subordinasi dan inferior. Meskipun demikian, dalam kondisi tertentu hukuman tetap tidak bisa ditiggalkan karena dapat digunakan sebagai sarana pendidikan dan intropeksi untuk memperbaiki prestasi kerja di masa yang akan datang.

Oleh karena itu organisasi harus memiliki mekanisme *reward* dan *punishment* yang jelas. Setiap individu yang memiliki prestasi kerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan. Komponen utama sistem reward terdiri tiga elemen, yaitu: a. gaji dan bonus; .b. kesejahteraan; dan c. pengembangan karir. Adapun sistem prestasi kerja (*merit system*) merupakan pendekatan dalam pemberian penghargaan yang didasarkan pada prestasi kerja (*job performance*). Dalam sistem ini yang diutamakan adalah kemampuan kerja seseorang, baik berupa ketrampilan, keahlian, efisiensi dan efektivitas kerjanya. Dalam memberikan penghargaan, sistem prestasi kerja tidak memandang usia atau senioritas (masa kerja) pegawai. Sistem prestasi kerja ini memiliki keunggulan, yaitu dianggap lebih adil dan tidak diskriminatif. Setiap pegawai memiliki

kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan tanpa dibatasi oleh usia dan masa kerja.

4. Kinerja, prestasi kerja dan penilaian prestasi kerja

Pengertian kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan. Secara terminologis kata 'kinerja' merupakan terjemahan dari '*performance*' yang tersusun dari dua kata yaitu kinetika yang berarti kemampuan atau prestasi dan kerja. Oleh karena itu dalam kinerja terkandung pengertian kemampuan kerja atau prestasi kerja. Menurut Kamus Bahasa Indonesia arti kinerja dikemukakan sebagai: (a). sesuatu yang dicapai; (b). prestasi yang diperlihatkan; dan (c). kemampuan kerja. Dengan demikian kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*.

Berbagai pendapat mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) dapat mempunyai arti yang beragam tergantung dari sudut pandang terhadap objek yang akan diamati kinerjanya. Beberapa pihak berpendapat bahwa kinerja mestinya didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcome of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi (Rogers,1994). Menurut Otley (dalam Mahmudi, 2013: 6), pengertian kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut. Prawirosentono (1999: 2) mengartikan kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal,

tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Gaol (2014: 273), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, dimana seseorang selanjutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya.

Samsudin (dalam Rahadi, 2010) menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Mangkunegara (dalam Rahadi, 2010) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pegawai berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang ditetapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja.

Kinerja juga didefinisikan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau kegiatan tertentu selama periode tertentu (Bernardin dan Russell, 1998). Selanjutnya Rue dan Byars (dalam Keban, 1995: 1) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Berdasarkan definisi tersebut berarti bahwa kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (1998: 143) bahwa kinerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Hal ini diwujudkan dari sikap positif pegawai terhadap segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja. Hal ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tiffin (dalam As'ad, 1991: 104) yang mengatakan bahwa kinerja terkait erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan pegawai, dan antar sesama pegawai.

Menurut Ilyas (1999), kinerja adalah penampilan hasil kerja personal baik kuantitas maupun kualitasnya dalam suatu organisasi secara individual dan kelompok dengan tanpa melihat jabatan yang dipangkunya, sehingga merupakan kinerja dari keseluruhan jajaran organisasi secara utuh. Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Beberapa pihak berpendapat bahwa kinerja mestinya didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcome of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi (Rogers, 1994).

Selanjutnya menurut Mahmudi (2013: 20) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu. meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan. Kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;

- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader;
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kinerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi; dan
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Campbell (1990) hubungan fungsional antar kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor *knowledge*, *skill*, dan motivasi.

$$\text{Kinerja} = f(\text{knowledge}, \text{skill}, \text{dan motivasi})$$

Knowledge mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai (*knowing what to do*), *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), dan motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan kinerja. Selain tiga faktor tersebut masih terdapat satu faktor lagi yaitu peran (*role perception*). Hilangnya salah satu faktor tersebut akan mengganggu kinerja. Pengaruh motivasi dalam pengukuran kinerja sangat penting karena motivasi berperan untuk mengubah perilaku pekerja. Perilaku seseorang dapat diadaptasikan secara sistematis untuk memenuhi standar yang diinginkan dengan menggunakan teknik tertentu sebagaimana dijelaskan dalam model perubahan perilaku.

Berdasarkan definisi kinerja tersebut Gaol (2014: 273) mengemukakan prestasi kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, dimana seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Pada hakikatnya prestasi kerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Prestasi kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Purwadarminta (1990) prestasi adalah hasil yang telah dicapai, sedangkan menurut Saidi (1992) prestasi adalah kemampuan, kesanggupan dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa. Selanjutnya prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Hasibuan (2003) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya menurut Lawler (dalam As'ad, 1991) prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efektif dan efisien atau kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan.

Menurut Asnawi (1999) pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam suatu organisasi memerlukan persyaratan-persyaratan tertentu yang meliputi beberapa faktor yang dianggap penting misalnya: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan tindakan yang diandalkan. Kemampuan aktual atau kompetensi yang

bersifat terukur berupa penguasaan dari persyaratan-persyaratan kerja yang meliputi faktor-faktor tersebut dinamakan prestasi kerja. Selanjutnya Elu (2012: 2.2) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh perilaku individu dalam organisasi. Kemampuan individu bekerja dalam kelompok merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya efektivitas organisasi, dimana kemampuan tersebut akan nampak dari prestasi kerjanya. Prestasi kerja seseorang merupakan pencerminan dari perpaduan antara bakat, keahlian, kemampuan belajar, fasilitas yang disediakan organisasi, motivasi kerja, desain pekerjaan, dan sebagainya. Dengan demikian tugas manajer adalah mendorong orang-orang yang memiliki prestasi kerja tinggi dengan cara memberikan kesempatan belajar dan memberikan fasilitas kerja serta kesempatan untuk berkembang.

Menurut Wood (dalam Elu, 2012: 2.2), prestasi kerja merupakan perpaduan antara faktor individual, motivasi, dan dukungan organisasi. Faktor individual yang menciptakan perbedaan antara satu orang dengan orang lainnya adalah merupakan faktor penting dalam perilaku organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah faktor demografi, kompetensi, personality, nilai, sikap, dan persepsi. Faktor kedua adalah motivasi. Orang yang memiliki latar belakang sama belum tentu memiliki prestasi kerja yang sama. Untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi ciri-ciri personal tidak cukup bahkan orang yang dengan kecakapan tinggi tidak akan dapat mencapai prestasi kerja yang tinggi jika tidak didukung oleh kemauan untuk bekerja yang cukup tinggi. Perbedaan prestasi kerja antara orang yang satu dengan yang lain sebagian ditentukan oleh kemauannya untuk bekerja

keras untuk mencapai hasil yang optimal. Kemauan untuk bekerja ini didorong oleh faktor internal yang ada di dalam diri orang yang bersangkutan yang disebut sebagai motivasi. Faktor ketiga adalah dukungan organisasi. Dukungan organisasi yang kurang akan menyebabkan prestasi kerja orang menjadi turun atau rendah. Beberapa faktor organisasional yang dapat menjadi faktor penghambat pencapaian prestasi kerja yang tinggi antara lain adalah ketiadaan waktu, ketidakcukupan anggaran sarana dan prasarana, ketidakjelasan instruksi kerja, ketidakadilan, prosedur yang kaku, dan desain lingkungan kerja yang buruk.

Dari penjelasan tersebut jelas bahwa prestasi kerja bukanlah hal yang berdiri sendiri dan faktor yang tetap. Tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor individual, motivasi, dan dukungan organisasi. Ketiga faktor tersebut, yaitu faktor-faktor individual, motivasi dan dukungan organisasi merupakan indikator utama yang dapat menunjukkan dan memberikan penjelasan tentang mengapa prestasi kerja seseorang itu rendah atau tinggi. Sehingga ketiga faktor tersebut dapat dimanipulasi oleh para manajer untuk meningkatkan prestasi kerja pegawainya (Elu, 2012: 2.10).

Noe, dkk (2000: 288-292) menjelaskan bahwa dalam penilaian kinerja individu dalam hal ini penilaian prestasi kerja pegawai dapat dilakukan melalui pendekatan perilaku dan pendekatan hasil. Pendekatan perilaku mencoba mendefinisikan perilaku-perilaku seorang pegawai yang harus ditunjukkan dalam bekerja, sedangkan pendekatan hasil memusatkan perhatian pada bagaimana mengelola hasil yang objektif dan terukur dari satu pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa subyektivitas dapat dieliminasi

dari proses pengukuran dan bahwa hasil merupakan indikator terdekat bagi kontribusi seorang pegawai terhadap efektivitas organisasi.

Berkaitan dengan penilaian prestasi kerja Gitosudarmo dan Sudita (2000) menambahkan bahwa penilaian prestasi kerja dapat dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya dinilai oleh yang bersangkutan, sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan finansial atau jabatan umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi.

Menurut Gaol (2014: 273) salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan suatu organisasi adalah melalui penilaian prestasi kerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian prestasi kerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat prestasi kerja organisasi yang dicerminkan oleh prestasi kerja pegawai atau dengan kata lain prestasi kerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan diukur. Penilaian prestasi kerja didefinisikan sebagai suatu prosedur yang mencakup menetapkan standar kerja, menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan, memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi yang sudah baik.

Levison (dalam Gaol, 2014: 274) menyatakan bahwa konsep penilaian prestasi kerja adalah pusat manajemen yang efektif. Menurut Dessler (dalam Gaol, 2013: 275), penilaian prestasi kerja penting untuk: (1) memberikan informasi untuk keputusan promosi dan gaji; (2) memberikan peluang bagi karyawan itu sendiri dan supervisornya untuk meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan; (3) penilaian prestasi kerja merupakan pusat bagi proses perencanaan karier. Selanjutnya Werther dan Davis (dalam Gaol, 2014: 275) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja bermanfaat yaitu: (1) memperbaiki prestasi kerja; (2) untuk dapat melakukan penyesuaian kompensasi; (3) untuk bahan pertimbangan penempatan (promosi, transfer, dan demosi); (4) untuk menetapkan kebutuhan latihan dan pengembangan; (5) untuk membantu perencanaan dan pengembangan karier; (6) untuk dapat mengetahui kekurangan-kekurangan dalam proses penempatan staf (*staffing process deficiencies*); (7) untuk dapat dijadikan patokan dalam menganalisis informasi analisis jabatan; (8) untuk mendiagnosis kesalahan-kesalahan rancangan jabatan; dan (9) mencegah adanya diskriminasi.

Menurut Gaol (2014 : 277-280), penilaian prestasi kerja harus didukung oleh pengukuran prestasi dan kriteria yang berhubungan dengan prestasi kerja itu sendiri. Tujuan utama proses penilaian prestasi kerja adalah menciptakan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu, yang harus memenuhi empat syarat yaitu: (1) harus bisa *job-related* artinya penilaian prestasi kerja pegawai harus berkaitan dengan proses analisis jabatan; (2) harus bersifat *practical* artinya alat ukur yang dipakai dapat diterapkan dan dimengerti oleh penilai juga oleh yang dinilai; (3) harus mempunyai ukuran baku/standar artinya

harus ada tolak ukur yang seragam (*job performance standard*); dan (4) menggunakan ukuran yang dapat dipertanggungjawabkan.

Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan oleh atasan langsung, sesama rekan kerja, atau panitia penilai, diri sendiri atau bawahan. Namun pada hakikatnya hampir semua penilaian prestasi kerja dilakukan oleh atasan langsung, karena atasan langsung yang memiliki posisi yang paling baik untuk mengobservasi dan mengevaluasi prestasi kerja bawahannya dan yang paling bertanggung jawab atas prestasi kerja bawahannya itu. Dimensi lain dari penilaian prestasi adalah penilaian objektif dan penilaian subjektif. Penilaian objektif adalah apabila indikasi-indikasi prestasi kerja bisa juga dinilai atau diuji oleh orang lain. Sementara itu penilaian subjektif tidak dapat diuji oleh orang lain. Pengujiannya hanya bisa dilakukan oleh penilai itu sendiri, karena tolak ukurnya didasarkan atas pendapat penilai itu sendiri. Kelemahannya adalah penilai cenderung memberikan hasil yang tidak akurat karena sering kali ada bias.

Penilaian prestasi kerja terdiri dari tiga tahapan yaitu: (1) memberi batasan pekerjaan, berarti memastikan bahwa penilai dan yang dinilai sudah paham mengenai tugas dan standar kerja; (2) menilai prestasi kerja berarti membandingkan prestasi aktual pegawai dengan standar yang telah ditentukan; (3) memberikan umpan balik (*feed back*) berarti prestasi pegawai dan kemajuannya didiskusikan dan rencana pengembangan dibuat. Adapun masalah yang cukup sering dijumpai dalam penilaian prestasi kerja adalah pegawai (bawahan) tidak diberitahu apa yang sebenarnya diharapkan dari mereka, formulir dan prosedur penilaian yang digunakan tidak tepat, adanya bias dalam penilaian

(terlalu longgar atau terlalu ketat dalam memberikan penilaian), kelemahan dalam tahap pemberian umpan balik akibat komunikasi yang tidak begitu baik.

Menurut Chung dan Megginson (1981) dan Keban (2014: 218) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan efektivitas suatu penilaian kinerja atau prestasi kerja yaitu: (a). Relevansi dari kriteria prestasi kerja yang dipilih; (b). Kemampuan penilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja pihak yang dinilai secara benar; (c). Motif penilai dalam melakukan penilaian secara tepat; dan (d). Penerimaan pihak yang dinilai terhadap proses penilaian.

Menurut Gaol (2014: 298) masalah utama yang sering dijumpai dalam penilaian prestasi kerja adalah standar yang tidak jelas dan bias, gangguan yang menyebabkan suatu penilaian menjadi tidak akurat. Standar yang tidak jelas sering kali berkaitan dengan skala penilaian yang terlalu terbuka untuk diinterpretasikan, sedangkan bias dalam penilaian prestasi kerja dapat dibedakan menjadi *halo effect*, *central tendency*, *lenience and strictness biases*, *personal prejudice* dan *regency effect*.

1. *Halo effect* : terjadi jika pandangan atau pendapat pribadi si penilai mempengaruhi penilaiannya terhadap orang lain.
2. *Central tendency* : terjadi jika penilai tidak berani memberi nilai rendah atau tinggi, sehingga nilai yang diberikan cenderung rata-rata.
3. *Lenience and strictness* : *lenience biases* dihasilkan jika penilai cenderung menilai dengan nilai yang mudah sekali sehingga prestasi kerja pegawai dinilai

baik. Sedangkan *strictness biases* terjadi jika penilai terlalu ketat menilai pegawainya.

4. *Personal prejudice* : mirip dengan *halo effect* , terjadi jika penilai mempunyai perasaan tidak suka pada kelompok, grup, atau kelas dimana orang yang dinilai termasuk dalam kelompok tersebut.
5. *Regency effect* : terjadi jika penilai menggunakan ukuran yang subjektif dan waktu menilai sangat dipengaruhi oleh tindakan terakhir pegawai yang pasti paling diingat sehingga tindakan-tindakan dan kejadian pada masa lalu dianggap tidak ada.

Selanjutnya menurut Dressang (1984: 174), Uguy (2012: 1.23), Siagian (2014: 231) dan Keban (2014: 231), kecenderungan pejabat penilai memberikan pertimbangan dalam penilaian yang bersifat subjektif pada penilaian terkait perilaku kerja bawahannya yang disebabkan oleh bias yaitu : “*common judgemental errors*”, 1). *Halo effect* yaitu kesalahan dalam menilai seorang pegawai yang didasarkan pada suatu kecenderungan menggeneralisasi kinerja seorang pegawai hanya sesaat. Orang yang bekerja dengan baik pada saat ini terus dinilai baik di masa mendatang, 2). *Constant error*, yaitu kesalahan dimana penilai menilai seorang pegawai berdasarkan standar di bawah atau di atas normal yang biasa dipakai, 3). *Regency Error*, yaitu kesalahan dimana penilai menilai pegawai berdasarkan hasil penilaian yang telah dibuat pada tahun terakhir (penilaian terakhir), 4). *Central tendency* yaitu kesalahan dimana penilai menilai semua pegawai sama kinerjanya, dan 5). *Personal bias* yaitu kesalahan dimana

penilai menggunakan pandangan tentang latar belakang etnis, jenis kelamin, agama, ketakutan akan akibat penilaian, dan sebagainya.

Sedikitnya ada tiga cara untuk meminimalkan pengaruh masalah-masalah penilaian yaitu: (1) terbiasa dengan masalah-masalah penilaian yang telah didiskusikan, dengan memahami masalah dapat membantu kita menghindari masalah; (2) memilih alat penilai yang tepat; (3) melatih penilai untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan penilaian yang menyangkut tiga hal : a. bias dan penyebabnya harus dijelaskan; b. peran penilaian prestasi kerja harus diterangkan dan dijelaskan bahwa hal-hal tersebut ditujukan untuk hal-hal yang objektif; c. penilai harus diberikan kesempatan untuk mempraktikkan dalam bentuk latihan bagaimana menilai seorang pegawai (Gaol, 2014: 301).

Menurut Siagian (2014: 233), masalah yang berkaitan dengan penilaian yang bersifat subjektif disebabkan oleh bias penilaian seorang penilai terhadap yang dinilai. Hal ini dapat dihindari, atau paling sedikit dikurangi apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas. Agar para penilai semakin mampu melakukan penilaian yang objektif tiga langkah yang perlu diambil yaitu: pertama, melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang objektif; kedua, memberikan umpan balik kepada para penilai tentang penggunaan cara-cara penilaian yang pernah diterapkannya; ketiga, dengan bantuan bagian kepegawaian menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat baik yang berorientasi pada prestasi kerja maupun yang ditujukan kepada kepentingan organisasi di masa depan.

5. Evaluasi proses penilaian prestasi kerja

Evaluasi merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dengan membandingkan dengan standar evaluasi, dimana objek evaluasi dapat berupa kebijakan, program, proyek, orang, benda dan lain-lain. Selanjutnya menurut Arikunto (2004), evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan keputusan. Adapun fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak *decision maker* untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan.

Menurut Mengginson (dalam Mangkunegara, 2000) mengemukakan definisi penilaian prestasi kerja pegawai sebagai suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya menurut Sikula (dalam Mangkunegara, 2000) evaluasi kinerja atau penilaian prestasi kerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan, penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai dan kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu.

Dari uraian pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa proses penilaian prestasi kerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja instansi. Sebagai bahan masukan untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan

tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya di masa mendatang serta untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Dengan demikian proses penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian dengan mengumpulkan informasi mengenai prestasi kerja, didokumentasikan secara formal dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik, untuk selanjutnya sebagai bahan masukan bagi penentu kebijakan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut manajerial.

Menurut Subekhi dan Jauhar (2012: 200), evaluasi proses merupakan evaluasi kinerja yang melakukan penilaian terhadap apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kerja. Apakah mekanisme kerja dapat berjalan seperti diharapkan. Apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi? Apakah terdapat masalah dalam SDM yang menyangkut kompetensi, produktivitas, sistem penghargaan dan kepuasan kerja? Langkah-langkah apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi di kemudian hari?

Sedangkan evaluasi proses penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi yang melakukan penilaian terhadap pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang telah dilakukan. Apakah penilaian telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan baik serta apakah metode yang dipergunakan dalam penilaian prestasi kerja sudah tepat dan dilakukan dengan benar oleh seorang penilai yang objektif. Evaluasi terhadap proses penilaian prestasi kerja dilakukan untuk memperbaiki metode penilaian prestasi kerja di kemudian hari sehingga memberikan kesimpulan yang objektif bagi organisasi dan

menimbulkan kepercayaan dari para pegawai. Evaluasi dapat meliputi evaluasi terhadap tujuan dan sasaran, terhadap rencana atau persiapan, pengukuran kinerja dan evaluasi terhadap hasil (Subekhi dan Jauhar, 2012: 199).

Menurut Siagian (2014: 229) bahwa untuk menciptakan suatu sistem proses penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Yang dimaksud dengan keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku atau sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan. Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dapat dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai, berarti adanya persepsi yang sama antar dua belah pihak tentang segi-segi apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal sangat penting.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja mempunyai standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaan dan harus mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang melakukan pekerjaan sejenis. Adanya takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang yang memenuhi syarat mudah digunakan, handal, dan dapat memberi informasi tentang

perilaku yang kritikal yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selanjutnya Ivansevich (dalam Iswanto, 2014: 5.13) mengatakan bahwa untuk menyediakan informasi yang dapat memenuhi sasaran organisasi dan mengikuti peraturan, maka sistem penilaian prestasi kerja harus memberikan data yang akurat dan reliabel, kemampuan menghasilkan data yang akurat dan reliabel akan meningkat jika mengikuti suatu proses sistematis yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengadakan standar prestasi kerja untuk setiap posisi dan kriteria penilaiannya;
- b. Mengadakan kebijaksanaan penilaian prestasi kerja berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai;
- c. Memiliki penilai yang mengumpulkan data prestasi kerja pegawai;
- d. Memiliki penilai yang melakukan penilaian prestasi kerja pegawai;
- e. Mendiskusikan hasil penilaian tersebut dengan pegawai; dan
- f. Membuat keputusan dan menyimpan hasil penilaian tersebut.

Berkaitan dengan informasi dalam sistem penilaian prestasi kerja menurut Dewi (2014 : 104), bahwa tujuan utama sistem manajemen kinerja dalam penilaian prestasi kerja adalah mengontrol perilaku pegawai, memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi. Adanya sistem ditujukan untuk menetapkan standar kinerja, menilai kinerja pegawai, memberikan umpan balik kepada pegawai tentang sejauh mana standar kinerja yang telah dipenuhi, dan mengambil tindakan perbaikan jika kinerja tidak memenuhi keseluruhan tujuan untuk

mengendalikan perilaku pegawai. Organisasi sebaiknya menggunakan sistem *e-performance* untuk memfasilitasi proses manajemen kinerja. Sistem ini membantu mengukur kinerja atasan, menulis ulasan kinerja, dan memberikan umpan balik kepada pegawai. Kinerja komputerisasi memfasilitasi sistem pengukuran kinerja dengan menjaga variabel pekerjaan yang telah diselesaikan, waktu yang dihabiskan untuk tugas-tugas, dan tingkat kesalahan. *Computerized performance management* meningkat dalam penggunaan dan menunjukkan sistem yang digunakan untuk memantau pegawai. Organisasi dapat menggunakan sistem tersebut untuk mengontrol kebutuhan atasan menghabiskan waktu dan mengamati perilaku pegawai dan menilai kinerja mereka. Sistem manajemen kinerja elektronik membantu atasan menyusun dan menulis penilaian. Penilai menyederhanakan proses penilaian melalui formulir. Atasan dapat mengevaluasi pegawai lebih sering. Selain itu *e-performance* digunakan atasan memberikan umpan balik kepada pegawai. Sistem intranet yang digunakan dapat melalui 360°. Sistem intranet mengirim email kepada penilai dan meminta mereka untuk menyelesaikan evaluasi kinerja secara online. Pegawai dapat menerima umpan balik dari beberapa penilai secara tepat waktu, dan informasi tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka. Sistem manajemen *e-performance* dapat meningkatkan efisiensi proses kemampuan untuk mengumpulkan data tentang kinerja. Sistem penilaian terkomputerisasi dapat digunakan untuk melakukan penilaian pekerjaan dengan standar yang objektif.

Selanjutnya menurut Keban (2014: 220) terdapat beberapa faktor-faktor penting yang mempengaruhi efektivitas proses penilaian prestasi kerja di

Indonesia yaitu: pertama, kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat; kedua, manajemen sumber daya manusia yang mengatur tentang siapa yang harus menilai, bagaimana menilai, kapan menilai, dan kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian ; ketiga, kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen organisasi dengan tujuan penilaian prestasi kerja; keempat, komitmen para pimpinan atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya suatu penilaian prestasi kerja.

Selanjutnya Keban (2014 : 221) menambahkan bahwa komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya suatu penilaian prestasi kerja. Dimana bila pimpinan selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja, maka para penilai yang ada di bawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Berkaitan dengan pendapat tersebut Decotit dan Petit (dalam Chung dan Megginson, 1981) dan Keban (2014: 218) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan efektivitas suatu penilaian prestasi kerja yaitu (a). Relevansi dari kriteria prestasi kerja yang dipilih; (b). Kemampuan penilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja pihak yang dinilai secara benar; (c). Motif penilai dalam melakukan penilaian secara tepat; dan (d). Penerimaan pihak yang dinilai terhadap proses penilaian.

6. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Menurut Rahmat (2006), untuk menghasilkan pegawai yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab seperti yang diamanatkan oleh undang-undang diperlukan adanya pembinaan. Sebagai langkah awal dalam melakukan

pembinaan diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), antara lain dalam hal mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Selama ini untuk menilai kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dibuat dalam bentuk Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau lebih dikenal dengan DP3 PNS.

Lebih lanjut Rahmat (2012: 73) mengatakan bahwa dengan melihat banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdahulu dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut, maka pemerintah mencoba membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu dengan menggunakan pendekatan metode Penilaian Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang selanjutnya dapat memberi petunjuk bagi manajemen

dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. Penelitian Terdahulu

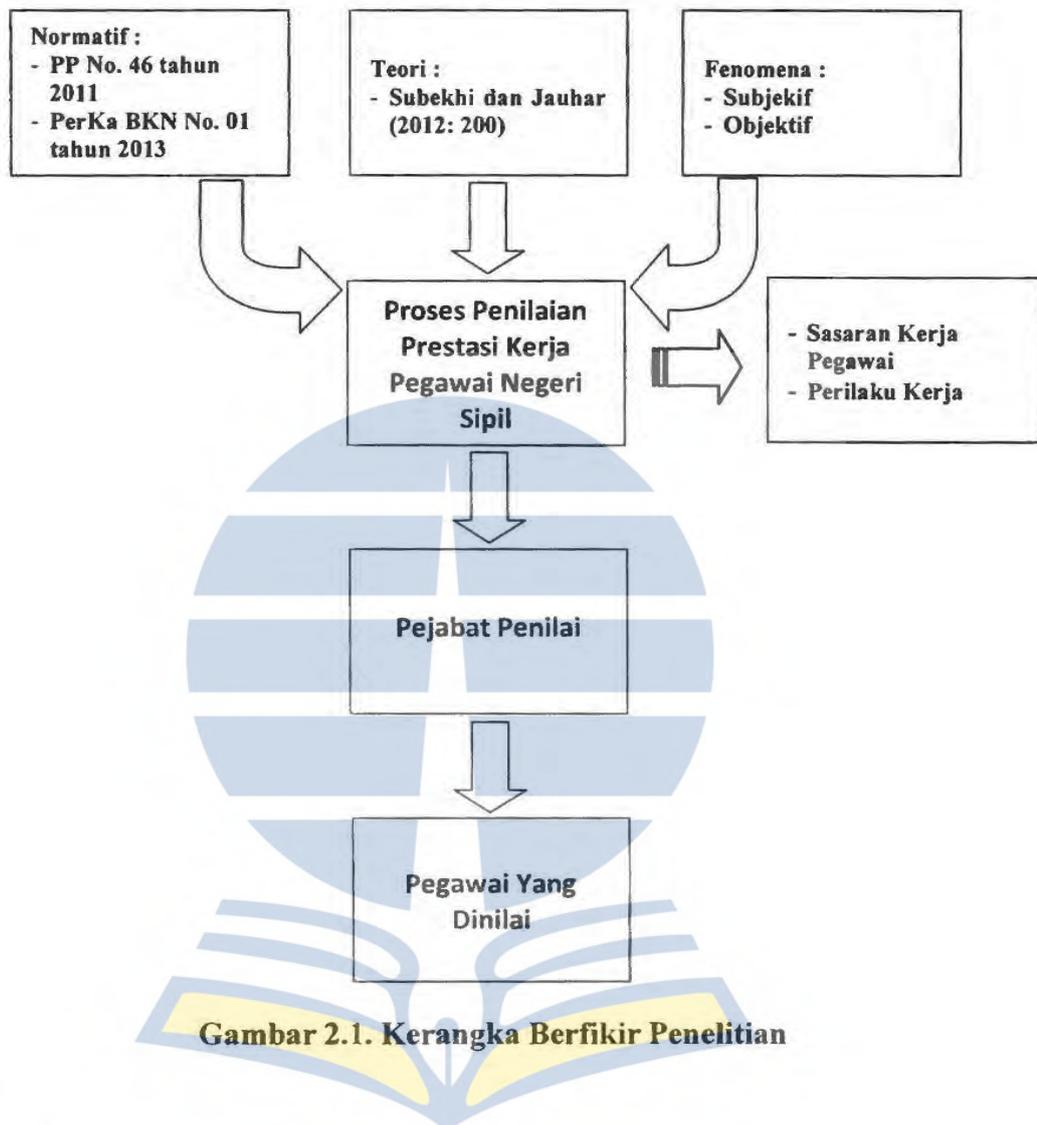
Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan permasalahan penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Cahyono (2010) dengan judul “ Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau”. Dengan substansi penelitian pada mengevaluasi penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan berdasarkan tolak ukur standar Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), dengan temuan bahwa hasil penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau cukup baik tetapi belum optimal terlihat dari delapan indikator penilaian DP3 masih sangat kurang sesuai dengan kondisi kerja sesungguhnya. Untuk penilaian kesetiaan dan prestasi kerja memang sudah sangat objektif namun tidak dengan indikator lainnya. Secara umum bahwa evaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui penilaian DP3 belum efektif dan masih bersifat subjektif sehingga diperlukan penilaian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara objektif melalui evaluasi kinerja secara rutin terhadap output kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).
2. Penelitian yang dilakukan oleh La Ode Muhammad Mustari (2009) dengan judul “ Hubungan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Dinas Pertanian Kabupaten Buton”. Dengan substansi penelitian

menganalisis keterkaitan antara kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi kerja dan motivasi kerja dengan prestasi kerja., dengan temuan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang meliputi dimensi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Dimana hubungan antara kebutuhan fisiologis dengan prestasi kerja kuat; hubungan antara kebutuhan keamanan dengan prestasi kerja sedang; hubungan antara kebutuhan sosial dengan prestasi kerja sangat kuat; hubungan antara kebutuhan penghargaan dengan prestasi kerja kuat; hubungan antara kebutuhan aktualisasi diri dengan prestasi kerja sedang.

C. Kerangka Berfikir

Berdasarkan teori yang berkaitan dengan evaluasi kinerja yang dikemukakan pada tinjauan pustaka, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis berdasarkan evaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu melalui Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara meliputi proses penilaian prestasi kerja, faktor-faktor yang menentukan keberhasilan proses penilaian prestasi kerja, serta upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan proses penilaian prestasi kerja tersebut. Kerangka berfikir penelitian dapat di lihat pada gambar berikut:



D. Definisi Operasional

Dari uraian-uraian dan konsep serta teori yang telah dibahas dalam kajian teori, maka konsep-konsep tersebut perlu dioperasionalkan sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian serta objek penelitian. Hal ini dilakukan dalam rangka persamaan persepsi dalam analisis data. Adapun konsep yang akan dioperasionalkan adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja adalah Evaluasi yang melakukan penilaian terhadap pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang telah dilakukan yang selanjutnya digunakan untuk memperbaiki sistem penilaian prestasi kerja di kemudian hari (Subekhi dan Jauhar, 2012: 200).
2. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (As'ad, 1991; Gaol, 2014: 273; Hasibuan, 2003; Purwadarminta, 1990, Saidi,1992).
3. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu (satu tahun) (Rahmat, 2012: 73).
4. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan seorang Pegawai Negeri Sipil yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Rahmat, 2012: 73).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rancangan atau rencana penelitian yang akan dilakukan oleh seorang peneliti, yang di dalamnya mempunyai tiga komponen besar yaitu permasalahan penelitian, kerangka teoritik, dan metodologi (Irawan, 2006: 4.21).

Penelitian yang telah dilakukan merupakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Strauss dan Corbin (dalam Sujarweni, 2014: 19), yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat diperoleh dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari pengukuran, yang dapat digunakan untuk penelitian tentang masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsional organisasi, aktivitas sosial dan lain-lain. Bogdan dan Taylor (dalam Sujarweni, 2014: 19) bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati.

Dalam penelitian kualitatif, desain penelitiannya adalah penelitiannya sendiri, masalah dan tujuan penelitian kualitatif bersifat kasuistik sesuai dengan tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda (Bungin, 2010: 61). Sedangkan pendekatan penelitian kualitatif yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan konteks alamiah yaitu metode studi kasus yaitu metode yang

digunakan untuk mengkaji suatu fenomena secara mendalam yang berangkat dari suatu kasus tertentu yang sedang diteliti dalam hal ini adalah penelitian terkait penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara. Dimana penelitian dilakukan secara langsung dengan subyek di lapangan secara alamiah (*natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti sendiri berperan sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2002: 4).

B. Fokus dan Lokus Penelitian

Fokus penelitian ditentukan dengan maksud untuk memperjelas ruang lingkup perhatian dan substansi materi kajian yang dilakukan. Termasuk menjelaskan fenomena yang diamati dalam penelitian ini yang didasarkan pada diskursus permasalahan penelitian. Fokus penelitian ditujukan untuk membatasi wilayah amatan dengan memberikan batasan konseptual terhadap fenomena yang diteliti dan selanjutnya menguraikan dimensi-dimensi dan subdimensi (kriteria) apa saja yang diamati untuk dapat menjawab dan menjelaskan permasalahan penelitian yang diajukan. Adapun fokus dan dimensi penelitian yang telah dilakukan yaitu evaluasi proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil selama periode tahun 2014 sebagai berikut :

1. Proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara adalah sebagai berikut:
 - a. Tujuan Penilaian
 - b. Persiapan Penilaian

- c. Pelaksanaan Penilaian
- d. Hasil Penilaian, yang terdiri dari:
 - 1). Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
 - 2). Perilaku kerja meliputi unsur :
 - a). Orientasi pelayanan
 - b). Integritas
 - c). Komitmen
 - d). Disiplin
 - e). Kerja sama
 - f). Kepemimpinan
2. Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara
3. Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan (DPKKP) Provinsi Kalimantan Utara yang merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berada di bawah pembinaan dan kewenangan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dan berlokasi di Ibu Kota Provinsi Kalimantan Utara yaitu Tanjung Selor.

C. Sumber Data dan Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh peneliti. Data primer didapat dari sumber informan yaitu dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti. Data primer tersebut antara lain berupa:

- a. Catatan hasil wawancara
- b. Hasil observasi lapangan
- c. Data-data mengenai informan

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada maupun dari hasil dokumentasi. Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh yaitu seperti bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dokumentasi dan lain sebagainya.

Untuk mendapatkan data, peneliti menggunakan informan. Menurut Moleong (2002: 90) informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian, ia “berkewajiban” secara sukarela menjadi anggota tim dalam penelitian walaupun bersifat informal.

Informan penelitian merupakan sumber informasi utama yaitu orang-orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Informan membantu peneliti agar secepatnya dan tetap seakurat mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat.

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan informan triangulasi yang berfungsi sebagai sumber informasi untuk meninjau kembali dengan membandingkan antara sumber informasi yang satu dengan sumber informasi lainnya. Pemanfaatan informan bagi peneliti adalah agar dalam waktu relatif singkat banyak informasi terjangkau, karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, ataupun membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subjek yang satu dengan subyek lainnya (Bogdan & Biklen, 1992).

Penelitian deskriptif kualitatif ini tidak bermaksud untuk menggambarkan populasi atau menarik generalisasi kesimpulan bagi suatu populasi (seperti dalam kuantitatif) melainkan lebih tertuju pada representasi terhadap fenomena sosial. Oleh sebab itu data dan informasi dalam penelitian kualitatif telah ditelusuri seluas-luasnya dan atau sedalam mungkin sesuai dengan variasi yang ada. Berkaitan dengan tujuan penelitian deskriptif kualitatif tersebut di atas, maka dalam prosedur telah ditentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian ini sebagai informan penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara. Sedangkan informan kunci (*key informan*) penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil yang terlibat langsung dengan pelaksanaan penilaian prestasi kerja yaitu: Kepala Dinas; Sekretaris Dinas; Kepala Bidang yang meliputi Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, Kepala Bidang Peternakan, Kepala Bidang Ketahanan Pangan dan Kepala Bidang Kehutanan dan Perkebunan;

Kepala Sub Bagian yang meliputi Kepala Sub Bagian Umum, Kepala Sub Bagian Perencanaan Program; Kepala Seksi yang meliputi Kepala Seksi Pengembangan Produksi Tanaman Pangan dan Hortikultura, Kepala Seksi Benih Tanaman Pangan dan Hortikultura, Kepala Seksi Perbibitan dan Budidaya Ternak, Kepala Seksi Kesehatan Hewan dan Pemasaran Hasil Peternakan, Kepala Seksi Konsumsi dan Keamanan Pangan, Kepala Seksi Ketersediaan, Kerawanan dan Distribusi Pangan, Kepala Seksi Perencanaan Produksi dan Pemanfaatan Hasil Hutan, Kepala Seksi Industri Hasil Hutan dan Pembinaan Perlindungan Hutan, Kepala Seksi Pengembangan Produksi dan Pemasaran Hasil Perkebunan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang merupakan sumber data/informan dari penelitian ini. Informan ini dipilih karena merupakan atasan langsung yang berperan sebagai pejabat penilai yang melakukan penilaian terhadap prestasi kerja bawahannya dan sebagai pegawai yang dinilai.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Karakteristik dari penelitian kualitatif adalah peneliti atau dengan bantuan pihak lain merupakan instrumen dalam pengumpulan data. Karena, salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah bahwa manusia merupakan instrumen dalam pengumpulan data. Hal ini disebabkan karena manusia memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai ragam realitas yang tidak dapat dikerjakan oleh instrumen *non human*, dan mampu menangkap makna. Dalam arti, hanya manusia sebagai alat sajalah yang dapat berhubungan dengan responden atau subyek lain, dan dapat memberikan suatu penilaian serta evaluasi terhadap kenyataan apa yang dihadapinya.

Peneliti dalam penelitian kualitatif ini memiliki kedudukan yang sangat menentukan, karena selain menjadi instrumen sekaligus menjadi perencana dan pelaksana dalam pengumpulan data, analisis data, penafsiran data, dan menjadi pelapor hasil penelitiannya. Peneliti mengamati, mencatat, bertanya, menelaah, mengevaluasi, mengklarifikasi, dan menjustifikasi sumber-sumber yang erat dengan proses ataupun peristiwa yang terjadi selama kegiatan penelitian berlangsung. Sebagai instrumen utama yang berperan sekaligus sebagai perencana, pengumpul data, penganalisis data, penginterpretasi data dan sekaligus pemberi makna terhadap data hasil penelitian, maka peneliti harus bisa beradaptasi dengan situasi dan kondisi di lapangan.

Dalam penelitian ini, selain peneliti sebagai instrumen utama juga digunakan instrumen penunjang lainnya seperti pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi yang ditujukan untuk dapat melengkapi kelemahan instrumen penelitian.

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan beberapa macam teknik pengumpulan data (Moleong, 2002), meliputi :

1. Wawancara mendalam (*deep interview*)

Wawancara atau interview adalah percakapan dengan maksud dan tujuan tertentu yang dilakukan oleh dua pihak. Sementara itu, pengumpulan data mengenai apa yang mereka ketahui harus dengan metode wawancara mendalam. Wawancara secara mendalam dilakukan dengan cara kekeluargaan dan tidak terstruktur secara ketat yang dilakukan terhadap pihak yang memiliki banyak data ataupun mereka yang terlibat secara

langsung dalam penilaian prestasi kerja yang dapat dijadikan sebagai informan kunci (*key informan*) yaitu Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dan Staf Pelaksana Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang terlibat langsung dalam proses penilaian prestasi kerja, dimana arah dan tujuannya untuk menggali pendapat secara mendalam mengenai kinerja dan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Disamping itu peneliti juga menggunakan informan triangulasi yang berguna sebagai sumber informasi pembandingan dengan sumber informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara dengan informan kunci. Adapun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan informan triangulasi dengan cara melakukan wawancara langsung pada instansi yang terkait langsung dalam menangani urusan kepegawaian yaitu Biro Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara untuk mendapatkan data dan informasi yang selanjutnya digunakan peneliti untuk membandingkannya dengan data dan informasi yang telah diterima dari hasil wawancara dengan informan kunci (*key informant*) yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian. Penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan teknik pengamatan yang didasarkan atas temuan empirik berupa pengalaman langsung yang hanya dapat diperoleh

dengan melihat dan mengamati serta mengalami sendiri secara nyata, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana fakta yang terjadi sebenarnya. Observasi dalam penelitian ini digunakan sebagai metode pembantu dengan tujuan mengamati perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan dokumentasi yang digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber berupa dokumen atau arsip-arsip yang terkait dengan fokus dan subfokus penelitian. Studi dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam bentuk dokumen-dokumen tertulis yang menunjukkan adanya hubungan dengan masalah yang menjadi objek penelitian. Penggunaan dokumen bertujuan untuk melengkapi, memperkaya, dan mendukung bukti yang kuat dalam menganalisa dan menafsirkan data dalam mencermati studi berkaitan dengan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara. Sehingga dokumentasi ini dilakukan untuk melengkapi data yang dikumpulkan melalui observasi dan wawancara. Guba dan Lincoln (dalam Moleong, 2002), mengatakan bahwa : “dokumen digunakan dalam penelitian, karena sebagai sumber ia bersifat stabil, data digunakan sebagai bukti dalam suatu pengkajian, sifatnya yang alamiah sesuai dengan konteks”. Metode dokumentasi ini dimaksudkan untuk mendapatkan

informasi atau data yang terkait penelitian evaluasi proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan yang berbentuk data sekunder berupa dokumentasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang meliputi:

- a. Nilai capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan
- b. Nilai perilaku kerja, yang terdiri dari:
 - 1). orientasi pelayanan
 - 2). integritas
 - 3). komitmen
 - 4). disiplin
 - 5). kerja sama, dan
 - 6). kepemimpinan

Disamping itu juga peneliti menggunakan data penunjang analisis lainnya, seperti struktur organisasi, sumber daya manusia/keadaan sarana dan prasarana dan kondisi kepegawaian serta data pendukung lainnya.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian adalah menggunakan metode interaktif, hal ini sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman (1992: 15-20) bahwa secara teori dan praktek hakikatnya analisis data

kualitatif menggunakan metode “model interaktif“, yang terdiri dari tiga jalur kegiatan yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

1. Reduksi data (*data reduction*)

Yaitu kegiatan yang berupa proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan yang berlangsung secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung dan sebelum data benar-benar terkumpul seluruhnya. Jadi reduksi data/ proses transformasi berlanjut terus sesudah penelitian lapangan sampai laporan akhir lengkap tersusun yang bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat diterima dan diverifikasi.

Proses reduksi data ini berlangsung terus menerus, karena banyak informasi yang diperoleh peneliti, namun tidak semua informasi tersebut berguna atau memiliki kontribusi dalam mengungkap masalah penelitian. Untuk itulah reduksi data perlu dilakukan setiap saat, sedikit demi sedikit karena bila proses ini dilakukan diakhir penelitian akan semakin banyak informasi yang harus disaring (Martono, 2015: 11).

2. Penyajian Data (*data display*)

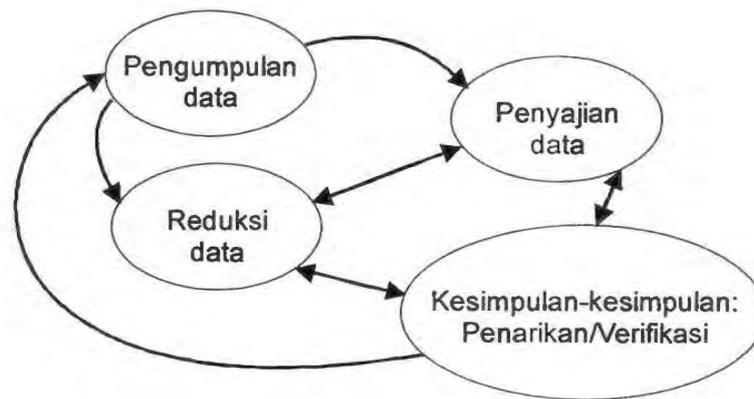
Penyajian data merupakan kegiatan menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Sehingga dengan melihat penyajian-penyajian tersebut akan dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan dan lebih jauh

menganalisis atau mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut. Melalui kegiatan menyajikan data hasil penelitian memungkinkan peneliti mengambil kesimpulan sementara dan dapat merencanakan tindakan berikutnya bila ternyata masih terdapat data yang tidak lengkap, perlu klarifikasi, atau sama sekali belum diperoleh (Martono, 2015: 12).

3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing*)

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan meninjau ulang pada catatan-catatan lapangan yang dilakukan pada saat penarikan kesimpulan sementara dari data yang ada untuk diuji kebenaran, kekokohan dan kecocokannya sesuai validitasnya. Hakikatnya penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan merumuskan simpulan berdasarkan dua kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya, simpulan tersebut dapat berupa simpulan sementara maupun simpulan akhir (Martono, 2015: 12).

Secara teori dan praktek menurut Miles dan Huberman (1992: 20) pada analisis data kualitatif menggunakan metode “model interaktif”, yaitu seperti dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1. Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif

Kegiatan analisis data dimulai dengan mengumpulkan data lapangan, mereduksi data, menyajikan data, dan akhirnya menarik kesimpulan/verifikasi. Data hasil reduksi dideskripsikan. Selanjutnya peneliti membuat uraian secara rinci atas hasil temuan penelitiannya sehingga dapat dibaca dan dipahami. Dalam langkah ini peneliti melakukan penelaahan terhadap semua data yang diperoleh dari berbagai sumber dan dengan berbagai metode pengumpulan data. Kemudian peneliti menyusun abstraksi yaitu berusaha membuat rangkuman yang intinya mengenai proses dan pertanyaan-pertanyaan pada setiap fokus penelitian yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Dalam langkah reduksi data ini, peneliti dapat mengabaikan data informasi apabila tidak berhubungan dengan tujuan penelitian. reduksi data ditujukan untuk menyaring, memilih dan memilah data yang diperlukan, menyusunnya ke dalam suatu urutan rasional dan logis, serta mengaitkannya dengan aspek-aspek terkait sehingga dihasilkan kesimpulan tentang obyek yang diteliti.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti melakukan analisis data meliputi prosedur dan tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data Mentah

Peneliti mengumpulkan data mentah melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dengan menggunakan alat-alat seperti tape recorder, kamera dan lain-lain. Data yang terkumpul dari hasil wawancara dicatat seperti apa adanya.

b. Transkrip Data

Data yang diperoleh dari data lapang kemudian ditranskripkan ke dalam bentuk tulisan.

c. Pembuatan Koding

Seluruh data yang sudah ditranskripkan kemudian dibaca kembali dan diteliti untuk menemukan hal-hal penting yang perlu untuk diproses selanjutnya dengan cara memberi kode sesuai kata kunci yang menjadi pokok pikiran berdasarkan nomor kode yang bersesuaian dengan pokok pikiran tersebut.

d. Kategorisasi Data

Peneliti menyederhanakan hasil koding data dengan merangkumnya ke dalam bentuk beberapa kategori.

e. Penyimpulan Sementara

Pada tahapan ini peneliti mengambil kesimpulan yang masih bersifat sementara berdasarkan data yang diperoleh.

f. Triangulasi

Merupakan proses dimana peneliti melakukan *check and recheck* antara sumber data yang satu dengan sumber data lainnya yang ditujukan untuk meninjau kembali sumber data yang senada/koheren, sumber data yang berbeda tetapi tidak bertentangan dan sumber data yang bertolak belakang. Hal ini dilakukan mengingat dalam penelitian kualitatif, semua pendapat atau persepektif ini harus diakomodasi dan diperhatikan.

g. Penyimpulan Akhir

Dari hasil penelitian, peneliti kemudian membuat kesimpulan akhir yang bersifat deskriptif. Dalam hal ini kesimpulan (*conclusion*) adalah suatu pernyataan umum dan logis yang ditarik dari beberapa kasus dan menunjukkan pola yang menggambarkan ciri-ciri kasus-kasus tersebut (Irawan, 2006: 6.2).

Adapun tahapan-tahapan analisis data tersebut di atas dapat dilihat pada skema berikut:



Gambar 3.2. Taksonomi Analisis Data

F. Teknik Keabsahan Data

Penelitian kualitatif harus memiliki kriteria atau standar validitas dan reliabilitas yang memiliki spesifikasi tersendiri. Menurut Lincoln dan Guba

(dalam Bungin, 2003: 59), paling sedikit ada empat standar atau kriteria utama guna menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif, yaitu:

1. Standar kredibilitas yaitu memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.
2. Transferabilitas yaitu pada prinsipnya pertanyaan empirik tidak dijawab oleh peneliti sendiri tetapi dinilai oleh para pembaca laporan penelitian.
3. Dependabilitas yaitu adanya pengecekan atau penilaian akan ketepatan peneliti dalam mengkonseptualisasikan apa yang diteliti, dan
4. Konfirmabilitas yaitu lebih terfokus pada audit (pemeriksaan) kualitas dan kepastian hasil penelitian benar berasal dari pengumpulan data di lapangan.

Untuk memenuhi standar kriteria di atas yang ditujukan untuk menjamin kepercayaan data yang diperoleh, maka peneliti menggunakan teknik keabsahan data yaitu:

1. Memperpanjang keikutsertaan langsung peneliti dalam pengumpulan data di lapangan. Hal ini mengingat karena dalam penelitian ini peneliti merupakan instrumen utama, dengan semakin lamanya peneliti terlibat dalam pengumpulan data maka semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.
2. Melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh terhadap subjek yang diteliti guna memahami secara mendalam tentang fenomena yang diteliti seperti apa adanya sehingga peneliti dapat mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan penelitiannya. Dalam melakukan observasi, peneliti melakukan secara terbuka, berusaha menyatukan diri tanpa ada penghalang dengan informan dan melakukannya secara cermat serta tidak

tergesa-gesa dalam memberikan penafsiran guna mengumpulkan data yang lebih banyak serta menghindari tafsiran yang keliru.

3. Melakukan Triangulasi yaitu proses *check and recheck* antara satu sumber data dengan sumber data lainnya yang ditujukan untuk memahami satu fenomena. Triangulasi ini merujuk pada pengumpulan data sebanyak mungkin dari berbagai sumber melalui berbagai metode yang bertujuan:
 - a. Mengurangi resiko terbatasnya kesimpulan pada metode dan sumber data tertentu;
 - b. Meningkatkan validitas kesimpulan sehingga lebih merambah pada ranah yang lebih luas dan bias yang melekat pada satu sumber data, peneliti dan metode akan tereliminasi oleh informasi yang digali dari sumber data, peneliti, dan metode lain (Alwasilah, 2003); dan
 - c. Memungkinkan diperolehnya variasi informasi seluas-seluasnya atau selengkap-lengkapannya (Bungin, 2003: 60).
4. Melakukan diskusi dengan teman sejawat yaitu peneliti mengkespos hasil sementara maupun hasil akhir yang diperoleh untuk didiskusikan dengan teman-teman sejawat yang tidak terlibat dalam penelitian untuk memberikan masukan maupun kritikan mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian. Hal ini dilakukan peneliti demi menyempurnakan pembahasan dan sebagai bahan informasi untuk keperluan audit di kemudian hari. Diskusi teman sejawat ini bertujuan:

- a. Peneliti tetap memperhatikan sikap terbuka dan kejujuran, dimana kekeliruan peneliti dapat disingkap dan ditelaah yang nantinya menjadi dasar bagi klarifikasi penafsiran; dan
- b. Dapat memberikan suatu kesimpulan awal, baik untuk mulai menjajaki dan menguji kesimpulan yang muncul dari pemikiran peneliti, yang dapat dikonfirmasi, maupun kemungkinan segi-segi lainnya yang justru membuat peneliti perlu mempertimbangkan kembali arah pemikirannya itu. Hal ini dilakukan mengingat ketebatasan kemampuan peneliti yang dihadapkan pada kompleksitas fenomena sosial yang diteliti (Bungin, 2003: 61).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Provinsi Kalimantan Utara merupakan pemerintahan otonomi baru hasil dari pemekaran Provinsi Kalimantan Timur, yang terdiri dari 1 kota dan 4 kabupaten yaitu Kota Tarakan, Kabupaten Bulungan, Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau dan Kabupaten Tana Tidung. Pada level yang lebih rendah Provinsi Kalimantan Utara terdiri dari 44 kecamatan dan 437 desa.

Berdasarkan data statistik dari Badan Pusat Statistik, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah kabupaten/kota se- Kalimantan Utara sebanyak 16.641 orang, sedangkan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara sendiri hingga tahun 2014 memiliki jumlah personil Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 408 orang, sehingga jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Provinsi Kalimantan Utara Kalimantan Utara adalah 17.049 orang (Tabel 4.1 dan Tabel 4.2).

Tabel 4.1. Distribusi Jumlah Aparatur Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Golongan

Jenjang Pendidikan	Golongan			
	I	II	III	IV
SD – SLTP	2	-	-	-
SMA/SMU/SMK	-	49	8	-
D3	-	19	-	-
S1	-	-	145	31
S2	-	-	64	89
S3	-	-	-	-

Sumber: *Biro Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2014*

Berdasarkan tabel 4.1, menggambarkan distribusi jumlah aparatur Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan jenjang pendidikan terdiri atas yang berpendidikan Sekolah Dasar sampai dengan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) yang menempati posisi golongan I sebanyak 1 orang, berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan sederajat sebanyak 49 orang menempati posisi golongan II dan 8 orang menempati posisi golongan III serta sebanyak 19 orang yang berpendidikan D3 menempati posisi golongan II. Sedangkan jumlah aparatur yang berpendidikan S1 sebanyak 145 orang menempati posisi golongan III dan 31 orang menempati posisi golongan IV, selebihnya berpendidikan S2 sebanyak 64 orang menempati posisi golongan III dan 89 orang menempati posisi golongan IV.

Tabel 4.2. Distribusi Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Golongan

Daerah Tingkat I/II	Golongan				Jumlah
	I	II	III	IV	
Kabupaten Bulungan	74	1.324	1.956	654	4.008
Kota Tarakan	51	1.289	1.857	674	3.871
Kabupaten Malinau	58	1.482	1.499	375	3.414
Kabupaten Tana Tidung	9	580	648	53	1.290
Kabupaten Nunukan	145	1.511	1.910	492	4.058
Provinsi Kalimantan Utara	2	68	218	120	408
Jumlah	339	6.254	8.088	2.368	17.049

Sumber: *Biro Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara dan BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Kalimantan Utara tahun 2014*

Berdasarkan sumber data pada tabel 4.2 tersebut, menggambarkan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil di wilayah Provinsi Kalimantan Utara sebanyak 17.049 orang yang tersebar di kabupaten/kota berdasarkan golongan yaitu sebanyak 339 orang menempati posisi golongan I, 6.254 orang menempati posisi

golongan II, 8.088 menempati posisi golongan III dan 2.368 orang menempati posisi golongan IV. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara sendiri dari jumlah tersebut hanya berjumlah sebanyak 408 orang yang terdistribusi berdasarkan golongan yaitu golongan I sebanyak 2 orang, golongan II sebanyak 68 orang, golongan III sebanyak 218 orang dan golongan IV sebanyak 120 orang. Hal ini mengidentifikasi bahwa dari segi kuantitas sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Kalimantan Utara masih sangat kurang yaitu hanya sebesar 2,39 % dari jumlah seluruh Pegawai Negeri Sipil di wilayah Provinsi Kalimantan Utara.

Tabel 4.3. Distribusi Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Daerah Tkt I/II	Jenjang Pendidikan							Jumlah
	SD	SMP	SMA	DIPLOMA	S1	S2	S3	
Kab. Bulungan	52	54	1.379	828	1.597	97	1	4.008
Kota Tarakan	26	46	1.162	707	1.767	163	-	3.871
Kab. Malinau	29	37	1.156	823	1.257	111	1	3.414
Kab. Tana Tidung	3	7	119	548	592	21	-	1.290
Kab. Nunukan	78	97	1.333	838	1.596	116	-	4.058
Provinsi Kaltara	0	2	57	19	176	153	1	408
Jumlah	188	243	5.206	3.763	6.985	661	3	17.049

Sumber : *Biro Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara dan BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2014*

Berdasarkan sumber data pada tabel 4.3 tersebut, menggambarkan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil di wilayah Provinsi Kalimantan Utara sebanyak 17.049 orang yang tersebar di kabupaten/kota berdasarkan jenjang pendidikan terdiri atas sebanyak 188 orang berpendidikan SD, 243 orang berpendidikan SMP, 5.206 orang berpendidikan SMA, 3.763 orang berpendidikan Diploma, 6.985 orang berpendidikan S1, 661 orang berpendidikan S2 dan sebanyak 3 orang yang berpendidikan S3. Dari jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil tersebut yaitu

sebanyak 408 orang Pegawai Negeri Sipil Provinsi Kalimantan Utara masing-masing sebanyak 2 orang berpendidikan SMP, 57 orang berpendidikan SMA, 19 orang berpendidikan Diploma, 176 orang berpendidikan S1, 153 orang berpendidikan S2 dan sebanyak 1 orang yang berpendidikan S3. Dari distribusi Pegawai Negeri Sipil Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan jenjang pendidikan tersebut, kualifikasi pendidikan Pegawai Negeri Sipil Provinsi Kalimantan Utara kurang lebih 43% yang berkualifikasi S1, kurang lebih 37,5% berkualifikasi S2 dan hanya 0,24% yang berkualifikasi S3. Hal ini mengidentifikasi bahwa dari segi kualitas sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Kalimantan Utara juga sudah cukup memadai yaitu ada sekitar 80,5% yang mempunyai kualifikasi pendidikan S1 dan S2.

Pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara saat ini dipimpin oleh Penjabat Gubernur, yang dibantu oleh seorang Sekretaris Daerah (SETDA) dengan 3 (tiga) orang Asisten yaitu: Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat (Asisten I), Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asisten II), Asisten Administrasi Umum (Asisten III). Sedangkan untuk pelaksanaan teknis operasional pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara diselenggarakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang sampai saat ini berjumlah 28 Dinas/Badan/Kantor/Biro, yaitu:

- a. Biro Pemerintahan Umum
- b. Biro Hukum dan Organisasi
- c. Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan
- d. Biro Perekonomian dan Pembangunan

- e. Biro Layanan Pengadaan
- f. Biro Kepegawaian dan Diklat
- g. Biro Keuangan dan Asset
- h. Biro Umum dan Humas
- i. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
- j. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
- k. Badan Pengelola Perbatasan
- l. Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi
- m. Badan Penanaman Modal Daerah dan Perijinan Terpadu
- n. Badan Lingkungan Hidup
- o. Badan PMD, PP, KB dan Pemdes
- p. Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga
- q. Dinas Kesehatan
- r. Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- s. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
- t. Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang
- u. Dinas Pertanian, Kehutanan dan Ketahanan Pangan
- v. Dinas Pendapatan Daerah
- w. Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)
- x. Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
- y. Dinas Kelautan dan Perikanan
- z. Satuan Polisi Pamong Praja

aa. Inspektorat

bb. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Pada tahun 2015 di Provinsi Kalimantan Utara telah terbentuk Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) yang merupakan hasil Pemilihan Umum tahun 2015 yang berjumlah sebanyak 35 orang. Keanggotaan DPRD Provinsi Kalimantan Utara berasal dari partai politik yaitu partai Demokrat 5 orang, partai Golkar 4 orang, partai Hanura 4 orang, partai PDIP 4 orang, partai Gerindra 4 orang, partai Amanat Nasional 3 orang, partai Nasdem 2 orang, partai Kesatuan Bangsa 2 orang, partai PKS 2 orang, partai Bulan Bintang 2 orang, partai Persatuan Pembangunan 2 orang, dan partai PKPI 1 orang.

Selain itu diwilayah Provinsi Kalimantan Utara terdapat 5 DPRD tingkat kabupaten/kota, yaitu : DPRD Kabupaten Bulungan, DPRD Kabupaten Malinau

DPRD Kabupaten Nunukan, DPRD Kabupaten Tana Tidung, dan DPRD Kota Tarakan. Jumlah anggota DPRD Kabupaten Bulungan, Kabupaten Nunukan, dan Kota Tarakan masing-masing berjumlah 25 orang, sedangkan jumlah anggotan DPRD Kabupaten Tana Tidung dan Kabupaten Malinau masing-masing berjumlah 20 orang.

Adapun instansi pemerintah yang melaksanakan tugas yudisial di wilayah Provinsi Kalimantan Utara meliputi Kantor Pengadilan Agama, Kantor Pengadilan Negeri dan Kantor Kejaksaan yang berada baik di Kabupaten Bulungan, Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau, dan Kota Tarakan, sedangkan Kabupaten Tana Tidung untuk sementara ini sampai akhir tahun 2014 belum memiliki lembaga yudisial. Untuk lembaga kepolisian yang bertugas dalam

hal keamanan masyarakat dan penegakan hukum yang berada di wilayah Provinsi Kalimantan Utara terdiri dari 4 Polres, 21 Polsek dan 1 Kompi Brimob. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4. Lembaga Kepolisian di Provinsi Kalimantan Utara

Kabupaten/Kota	Nama Satuan Berdasarkan Jenis Satuan		
	Polres	Polsek	Brimob
Bulungan	Polres Bulungan	1. Polsek Tanjung Selor 2. Polsek Peso 3. Polsek Tanjung Palas Barat 4. Polsek Tanjung Palas Timur 5. Polsek Tanjung Palas Utara 6. Polsek Bunyu 7. Polsek Sekatak	
Malinau	Polres Malinau	1. Polsek Malinau Kota 2. Polsek Malinau Barat 3. Polsek Malinau Utara 4. Polsek Malinau Selatan	
Nunukan	Polres Nunukan	1. Polsek Nunukan 2. Polsek Sebatik 3. Polsek Krayan 4. Polsek Lumbis 5. Polsek Sebuku 6. Polsek Sembakung	
Tana Tidung		1. Polsek Sesayap 2. Polsek Tana Lia	
Tarakan	Polres Tarakan	1. Polsek Tarakan Barat 2. Polsek Tarakan Timur 3. Polsek Tarakan Tengah 4. Polsek Tarakan Utara	Kompi Brimob Tarakan

Sumber: diolah dari berbagai sumber tahun 2014

Sedangkan untuk Tentara Nasional Indonesia (TNI), di wilayah Provinsi Kalimantan Utara yakni TNI Angkatan Darat (TNI-AD), TNI Angkatan Laut (TNI-AL), dan TNI Angkatan Udara (TNI-AU). Di Kota Tarakan sudah ada TNI-AD, TNI-AL, dan TNI-AU, sedangkan Kabupaten Nunukan sudah ada TNI-AD dan TNI-AL serta untuk kabupaten lainnya baru ada TNI-AD.

Untuk fasilitas dan sarana pendidikan di Provinsi Kalimantan Utara di Provinsi Kalimantan Utara tersebar pada kabupaten/kota mulai dari jenjang pendidikan TK, SD, SLTP, SMU, SMK dan Perguruan Tinggi. Dimana Gedung-gedung sekolah yang dibangun di kabupaten/kota wilayah Provinsi Kalimantan Utara umumnya telah memnuhi standar kualitas secara fisik untuk mendukung prnoses penyelenggaraan pendidikan, meskipun dari segi perbandingan jumlah sekolah antara jenjang pendidikan tersebut belum proporsional. Jumlah lembaga pendidikan berdasarkan jenjang pendidikan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Jumlah Lembaga Pendidikan Berdasarkan Jenjang Pendidikan di Provinsi Kalimantan Utara

Jenjang Pendidikan	Jumlah
Taman Kanak-Kanak (TK)	153
Sekolah Dasar (SD)	461
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	162
Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)	87
Akademi	2
Sekolah Tinggi	4
Universitas	2
Jumlah	871

Sumber: *BPS Kabupaten/Kota se-Kalimantan Utara (2014)*

Berdasarkan sumber data tersebut, dapat diketahui jumlah lembaga pendidikan wilayah Provinsi Kalimantan Utara sebanyak 871 yang terdiri atas Taman Kanak-Kanak (TK) sebanyak 153 unit, Sekolah Dasar (SD) sebanyak 461 unit, Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebanyak 162 unit, Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sebanyak 87 unit, Akademi sebanyak 2 unit, Sekolah Tinggi sebanyak 4 unit dan Universitas sebanyak 4 unit.

2. Deskriptif Objek Penelitian

Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara terbentuk berdasarkan Peraturan Gubernur (PERGUB) Nomor 3 Tahun 2013 tentang organisasi dan tata kerja Dinas Provinsi Kalimantan Utara, dimana Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang membantu Gubernur sebagai perpanjangan tugas pemerintah pusat di bidang pertanian, kehutanan dan ketahanan pangan.

a. Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi

Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan merupakan salah satu unsur Satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) yang dipimpin oleh Kepala Dinas yang berada di bawah tanggung jawab Pj. Gubernur melalui Sekretaris Provinsi. Hal ini tertuang dalam Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2013 tentang organisasi dan tata kerja Dinas Provinsi Kalimantan Utara.

Tugas pokok Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan membantu Gubernur melaksanakan pembangunan di Bidang Pertanian, Kehutanan dan Ketahanan Pangan di Kalimantan Utara yang menyangkut kebijakan, strategi pembangunan, teknis, evaluasi dan monitoring serta koordinasi baik antar kabupaten/kota se Kalimantan Utara maupun penghubung antara pemerintah pusat dan kabupaten/kota di Kalimantan Utara selain itu menjalin kerjasama antara provinsi maupun dengan pihak swasta nasional untuk kemajuan sektor pertanian, kehutanan dan ketahanan pangan.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, maka Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan memiliki fungsi sebagai berikut:

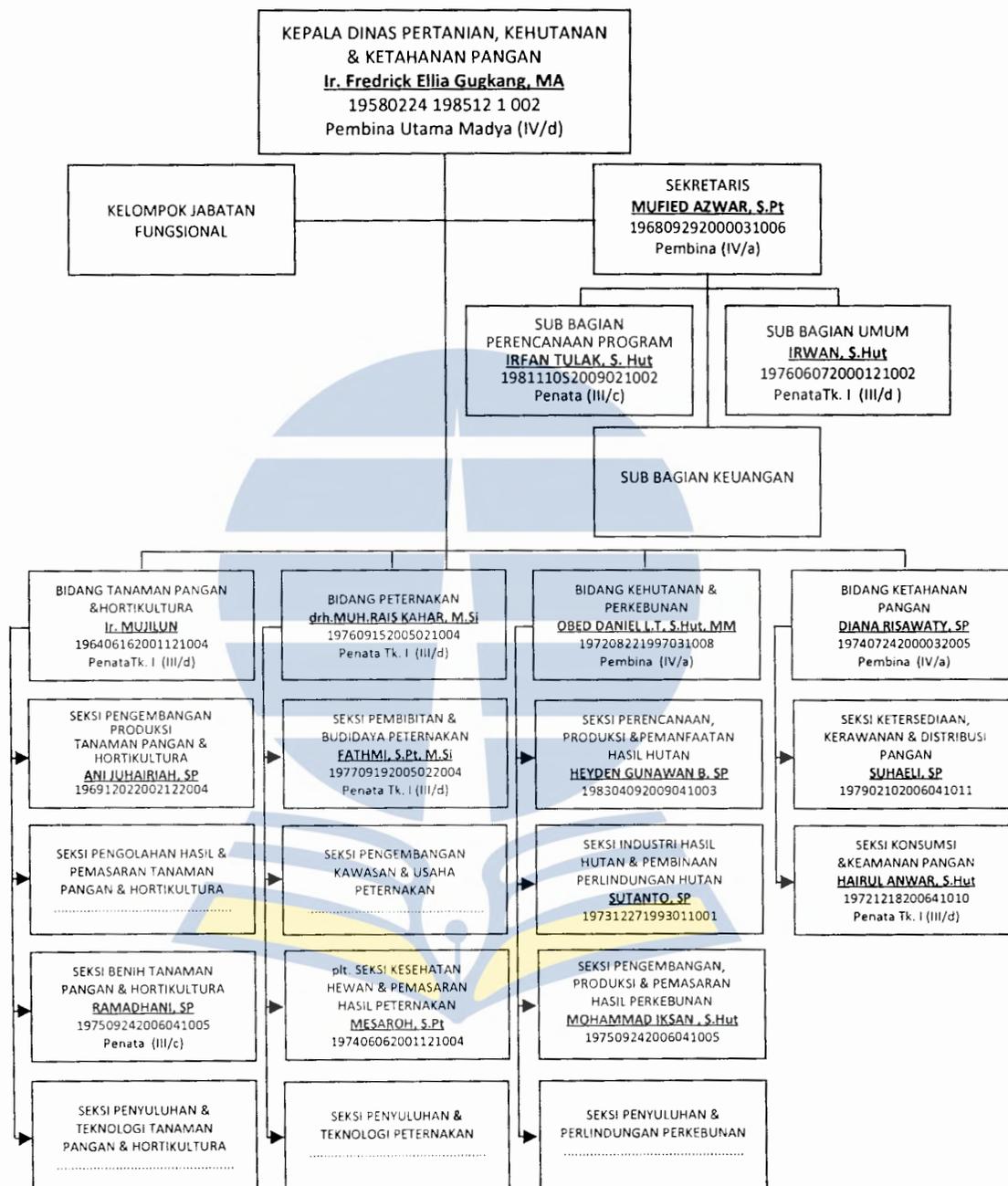
Perumusan kebijakan teknis di bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan, ketahanan pangan, dan kehutanan.

- 1). Pelaksanaan tugas di bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan, ketahanan pangan, dan kehutanan.
- 2). Penyelenggaraan pelayanan umum bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan, ketahanan pangan, dan kehutanan.
- 3). Pembinaan dan pengembangan pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan, ketahanan pangan, dan kehutanan.
- 4). Penyelenggaraan penyuluhan bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan, ketahanan pangan, dan kehutanan.
- 5). Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang terbentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2013 mempunyai struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara



b. Visi dan Misi Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, serta menjawab berbagai tuntutan yang berkembang baik di lingkungan pemerintahan maupun di lingkungan masyarakat, maka Dinas Pertanian, Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara merumuskan visinya sebagai berikut:

“Terwujudnya pembangunan pertanian dalam arti luas secara optimal, berdaya saing, mandiri dan lestari menuju masyarakat sejahtera”.

Visi tersebut merupakan kesepakatan bersama sebagai perwujudan kontribusi Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dalam mendorong terealisasinya visi Provinsi Kalimantan Utara.

Diawali dari tekad untuk mewujudkan visi yang telah dirumuskan, melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang telah diamanatkan, maka Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara menetapkan misi sebagai berikut:

- 1). Meningkatkan sumber daya manusia bidang pertanian, perikanan/kelautan, peternakan dan kehutanan.
- 2). Menumbuh kembangkan pembangunan pertanian dan perkebunan secara komprehensif dan lestari.
- 3). Meningkatkan kualitas sumberdaya pertanian dan perkebunan yang berdaya saing.
- 4). Mengembangkan sistem pelayanan dan penerapan sistem teknologi pertanian dan perkebunan.

- 5). Membuka peluang iklim kemitraan dan kewirausahaan yang berbasis pada pengembangan ekonomi masyarakat pesisir, pembudidayaan ikan dan nelayan di dukung industri kehutanan.
- 6). Pemanfaatan sumberdaya perikanan dan kelautan secara optimal mendukung ketersediaan pangan dan pemerataan konsumsi ikan.
- 7). Mengembangkan teknologi dan revitalisasi perikanan dan keanekaragaman produk sebagai upaya penciptaan daya saing dan nilai tambah perikanan.
- 8). Meningkatkan populasi, produktivitas ternak mendukung penyediaan pangan asal ternak yang cukup kualitas dan kuantitas.
- 9). Memberdayakan sumber daya peternak guna terciptanya peluang ekonomi dan mendorong inventasi usaha peternakan.
- 10). Meningkatkan teknologi usaha peternakan yang ramah lingkungan, menciptakan energi alternatif bagi peternak dan pupuk organik.
- 11). Mewujudkan pengolahan hutan lestari yang berpihak pada masyarakat.
- 12). Mengoptimalkan multifungsi hutan bagi masyarakat dan dunia usaha.
- 13). Memperkuat kelembagaan bidang kehutanan.
- 14). Eksplorasi produk pertanian, kehutanan berbasis lokal spesifik.
- 15). Mendorong terbentuknya rantai pasar regional maupun ekspor untuk produk pertanian.
- 16). Menjadi regulasi kelembagaan eksploitasi Sumber Daya Alam dan keseimbangan ekosistem.

c. Sumber Daya Aparatur

Dinas Pertanian, Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara terdiri dari 4 (empat) Bidang yaitu Bidang Pertanian, Bidang Kehutanan, Bidang Peternakan dan Bidang Ketahanan Pangan.

Dinas Pertanian, Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara memiliki personil sebanyak 59 pegawai yang terdiri dari 39 orang berstatus Pegawai Negeri Sipil dan 20 orang pegawai tidak tetap. Susunan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Susunan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian, Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara

No	Nama Lengkap	Jabatan	Gol.	Status
1	Ir. Fredrick Ellia Gugkang, MA	Kepala Dinas	IV/d	PNS
2	Obed Daniel LT, S.Hut, MM	Kabid. Kehutanan & Perkebunan	IV/a	PNS
3	Mufied Azwar, S.Pt	Sekretaris	IV/a	PNS
4	Diana Risawaty, SP	Kabid. Ketahanan Pangan	IV/a	PNS
5	drh. Muhammad Rais Kahar, M.Si	Kabid. Peternakan	III/d	PNS
6	Ir. Mujilun	Kabid. Tanaman Pangan dan Hortikultura	III/d	PNS
7	Irwan, S.Hut	Kasubag. Umum	III/d	PNS
8	Hairul Anwar, S.Hut	Kasi. Konsumsi & Keamanan Pangan	III/d	PNS
9	Mohamad Iksan Hadi, S.Hut	Kasi. Pengembangan Produksi & Pemasaran Hasil Perkebunan	III/d	PNS
10	Fathmi, S.Pt, M.Si	Kasi. Perbibitan dan Budidaya Ternak	III/d	PNS
11	Ani Juhairiah, SP	Kepala Seksi Pengembangan Produksi Tanaman Pangan dan Hortikultura	III/d	PNS
12	Ramadhani, SP	Kepala Seksi Benih Tanaman Pangan dan Hortikultura	III/c	PNS
13	Suhaeli, SP	Kepala Seksi Ketersediaan, Kerawanan dan Distribusi Pangan	III/c	PNS
14	Irfan Tulak, S.Hut	Kepala Sub Bagian Perencanaan Program	III/c	PNS

No	Nama Lengkap	Jabatan	Gol.	Status
15	Heyden Gumalang Balang, SP	Kepala Seksi Perencanaan Produksi dan Pemanfaatan Hasil Hutan	III/c	PNS
16	Sutanto, SP	Kepala Seksi Industri Hasil Hutan Pembinaan Perlindungan Hutan	III/c	PNS
17	Mesaroh, S.Pt	Plt. Kepala Seksi Kesehatan Hewan dan Pemasaran Hasil Peternakan	III/c	PNS
18	Mita Wardah Wati, S.Hut	Pelaksana	III/a	PNS
19	Teddy Kusuma, S.Hut	Pelaksana	III/a	PNS
20	Present Dwijan Riung Agung, S.Hut	Pelaksana	III/a	PNS
21	Agung Kurniawan, S.P	Pelaksana	III/a	PNS
22	Tahyudin Kusnandar, S.Hut.	Pelaksana	III/a	PNS
23	Pribadi, S.Hut.	Pelaksana	III/a	PNS
24	Yospin Pakiding, S.Hut	Pelaksana	III/a	PNS
25	Jundan Arif Kurniawan, S.Hut	Pelaksana	III/a	PNS
26	Eka Novitarianty, S.P.	Pelaksana	III/a	PNS
27	Sri Mahyuni, S.Pt.	Pelaksana	III/a	PNS
28	Hendryk, S.Hut	Pelaksana	III/a	PNS
29	Evni Tandilamba, S.P.	Pelaksana	III/a	PNS
30	Magdalena Maria Taruli, S.Hut.	Pelaksana	III/a	PNS
31	Anggitha Sari Soraya, S.Pt.	Pelaksana	III/a	PNS
32	Mukhammad Dian, S.Pt.	Pelaksana	III/a	PNS
33	Febri Rahayu Eftiah Sari, S.Pt.	Pelaksana	III/a	PNS
34	Ryan, S.P.	Pelaksana	III/a	PNS
35	Bayu Adi Hartanto, S.Kom	Pelaksana	III/a	PNS
36	Sefryan Ardi Saputra, S.A.P.	Pelaksana	III/a	PNS
37	Juniati, A.Md	Pelaksana	II/c	PNS
38	Datu Jabal Nurdin	Pelaksana	II/b	PNS
39	Fatmawati. M	Pelaksana	II/a	PNS

Sumber: *Bagian Kepegawaian Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2015*

Jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara sebanyak 39 orang terdiri dari:

- 1). Esselon II sebanyak 1 (satu) orang
- 2). Esselon III sebanyak 5 (lima) orang
- 3). Esselon IV sebanyak 11 (sebelas) orang
- 4). Pelaksana sebanyak 22 (dua puluh dua) orang

Berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan Pegawai Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut:

Tabel. 4.7. Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Jenis Kelamin dan Pendidikan

Jenis Kelamin		Pendidikan						Jumlah Pegawai
L	P	S2	S1	D4/ D3	SLTA	SLTP	SD	
27	12	4	32	1	2	-	-	39

Sumber: *Bagian Kepegawaian Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2015*

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara menurut jenis kelamin terdiri dari 27 orang laki-laki dan 12 orang perempuan dengan proporsi sebanyak kurang lebih 69% laki-laki dan kurang lebih 31% perempuan. Sedangkan menurut jenjang pendidikan, Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara terdiri dari 2 orang berpendidikan Sekolah Menengah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), 1 orang berpendidikan Diploma, 32 orang berpendidikan Sarjana (S1) dan sebanyak 4 orang yang berpendidikan Pasca Sarjana (S2) dengan persentase masing-masing sebanyak kurang lebih 5,1% berpendidikan Sekolah Menengah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), sebanyak kurang lebih 2,6% berpendidikan Diploma (D4/D3), sebanyak kurang lebih 82% berpendidikan Sarjana (S1) dan selebihnya sebanyak kurang lebih 10,3% yang berpendidikan Pasca Sarjana (S2). Berdasarkan keadaan tersebut, maka dari segi kualitas Pegawai Negeri sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan sudah

cukup baik yaitu sebanyak kurang lebih 92,3% yang telah mengenyam pendidikan S1 dan S2.

3. Pegawai Negeri Sipil dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 memberikan pengertian bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai aparatur negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai tugas yaitu tugas pemerintahan dan pembangunan, maka atas dasar tersebut setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Untuk dapat menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik, dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab.

Untuk menghasilkan pegawai yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab seperti yang diamanatkan oleh undang-undang diperlukan adanya pembinaan. Sebagai langkah awal dalam melakukan pembinaan diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), antara lain dalam hal mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Selama ini untuk menilai kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dibuat dalam bentuk Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau lebih dikenal dengan DP3 PNS (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979).

Dengan melihat banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdahulu dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut, maka pemerintah mencoba membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu dengan menggunakan pendekatan metode Penilaian Prestasi Kerja. Sesuai dengan Pasal 20 UU nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian yang mengamanatkan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang selanjutnya dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, secara umum

penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri sipil dibagi dalam 2 (dua) unsur, dalam kurun waktu satu tahun yaitu:

- a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu (satu tahun), dan
- b. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang meliputi unsur:
 - 1). *Orientasi pelayanan* merupakan sikap dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
 - 2). *Integritas* merupakan kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
 - 3). *Komitmen* merupakan kemauan dan kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
 - 4). *Disiplin* merupakan kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.

- 5). *Kerja sama* merupakan kemauan dan kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya, dan
- 6). *Kepemimpinan* merupakan kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

B. Pemaparan Hasil

1. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara
 - a. Tujuan Penilaian

Bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Maka berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 12 dan Pasal 20 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, untuk memenuhi ketentuan mengenai penilaian prestasi kerja perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Prestasi Kerja. Hal ini didukung dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang memuat tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, diperkuat dengan

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 yang memuat tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang merupakan wujud dari pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan data dokumen yang diperoleh, terdapat isi kebijakan yang terkait dengan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Berkaitan ketentuan-ketentuan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut:

- 1). Bahwa setiap instansi pemerintah wajib melaksanakan penilaian prestasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di unit kerja masing-masing.
- 2). Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan oleh pejabat penilai terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan unit kerjanya.
- 3). Proses penilaian itu dilaksanakan sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

- 4). Sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam kurun waktu tertentu yaitu satu tahun.
- 5). Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, maka sesuai dengan amanah Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang memuat tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang diperkuat dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 memuat tentang ketentuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan kewenangannya yang dilimpahkan kepada Biro Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kalimantan Utara untuk mengelola sistem pembinaan kepegawaian sebagaimana yang diamanatkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 01 tahun 2013 yang memuat tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 telah memasukkannya sebagai program kerjanya dan menjalin koordinasi dengan setiap instansi pemerintah di lingkup Provinsi Kalimantan Utara dalam wujud sosialisasi pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Dimana proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja tersebut diserahkan kepada masing-masing instansi terkait. Dalam hal ini tidak terkecuali Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dengan mempedomani petunjuk pelaksanaan sesuai ketentuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri

Sipil yang ditetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawai Negara (Perka BKN) Nomor 01 tahun 2013.

Berdasarkan hasil observasi tersebut, diperoleh bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut:

Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara merupakan instansi pelaksana Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara di bidang pertanian, kehutanan dan ketahanan pangan sesuai dengan kewenangan yang melekat padanya serta Peraturan Perundang-undangan yang berlaku untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan memerlukan pegawai yang bekerja secara profesional dan kompeten di bidang tugasnya. Adapun pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan tersebut pada tahun yang berjalan sebelumnya dinilai secara berkala setiap tahunnya melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau lebih dikenal dengan sebutan DP3, namun dengan telah berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang telah disosialisasikan oleh Biro Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara maka terhitung sejak tanggal 1 Januari 2014 pengukuran kinerja individu aparatur Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara telah menggunakan metode berupa Dokumen Penilaian Prestasi Kerja yang mencakup Nilai Capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil yang

bersangkutan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kinerja aparatur Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara, sebagaimana yang disampaikan oleh informan Teddy Kesuma, S.Hut selaku pelaksana bidang kehutanan dan Datu Jabal Nurdin, pelaksana sub bagian umum sebagai berikut:

Untuk mengetahui seberapa besar kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan telah menggunakan standar penilaian baru sesuai Peraturan Pemerintah dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara kami telah membuat dan menyusun Sasaran Kerja Pegawai (tahun 2014) dan telah mendapat dokumen hasil penilaian prestasi kerja yang berisi capaian Sasaran Kerja Pegawai dan penilaian perilaku kerja yang dinilai oleh atasan langsung tersebut pada awal bulan Januari 2015 yang lalu. Sedangkan untuk hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan tahun sebelumnya (tahun 2013) masih berupa DP3 (Wawancara, 22 September 2015).

Pernyataan ini diperkuat oleh informan triangulasi Andi Amriampa, S.Sos. M.Si selaku Kepala Sub Bagian Dokumentasi dan Pengolahan Data Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut:

Berkaitan dengan tujuan dan tatacara penilaian kami selaku Biro Kepegawaian telah melakukan sosialisasi kepada semua instansi terkait di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja dalam bentuk sarasan kerja pegawai dan perilaku kerja sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 yang mulai diberlakukan sejak tanggal 1 Januari 2014 tidak terkecuali Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan (Wawancara, 16 Oktober 2015).

Adapun terkait dengan tujuan dari penilaian prestasi kerja menurut pendapat yang dikemukakan oleh Ir. Mujilun, Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura sebagai berikut:

Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk mengetahui sejauh mana kinerja aparat dalam mengerjakan tugas sehari-hari dengan baik dan juga

tujuan untuk promosi atau kenaikan pangkat apabila memang prestasi kerjanya bagus (Wawancara, 6 Oktober 2015).

Selanjutnya menurut pendapat drh. Muhammad Rais Kahar, M.Si sebagai berikut:

Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk mengukur efektivitas dan efisiensi kerja staf dalam arti apakah kerja staf tersebut memang memberikan dampak dan output sesuai diharapkan dinas dimana setiap bidang telah ditetapkan output pekerjaan apakah bisa dicapai dengan mengukur menurut penilaian prestasi kerja tadi selain itu kedisiplinan menjadi hal penting dalam penilaian prestasi kerja pegawai karena menyangkut peraturan pemerintah tentang disiplin sesuai dengan pola penilaian sekarang SKP dan perilaku kerja (termasuk disiplin) menjadi dua komponen penting karena mempengaruhi output kerja nanti (Wawancara, 1 Oktober 2015).

Hal ini diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan informan triangulasi yaitu Kepala Biro Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kalimantan Utara Muhammad Ishak, SE. MM bahwa:

Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menilai kerja seorang Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan amanat peraturan perundang-undangan yang berlaku seperti Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 dan PerKa BKN Nomor 01 Tahun 2013 yang mana dalam pembinaan pegawai menjadi tanggung jawab masing-masing atasan di instansi bersangkutan yang dalam pelaksanaannya tetap dipantau oleh bagian kepegawaian (Wawancara, 20 Oktober 2015).

Berdasarkan hasil dokumentasi, observasi dan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan adalah untuk: 1) mengetahui seberapa besar kinerja pegawai; 2) mengetahui sejauh mana kinerja aparat dalam mengerjakan tugasnya; 3) menilai kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil; 4) untuk mengukur efektivitas dan efisiensi kerja bawahan; 5) dalam rangka promosi dan kenaikan pangkat serta pembinaan pegawai. Maka setiap Pegawai Negeri Sipil

dalam melaksanakan tugas dan jabatannya dituntut untuk dapat memberikan output dan hasil sesuai tujuan organisasi. Dimana dalam penilaian prestasi kerja dan pembinaan pegawai yang bersangkutan dilakukan oleh atasan masing-masing sesuai dengan amanat dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013.

b. Persiapan Penilaian

Berdasarkan hasil dokumentasi yang berupa Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 maka untuk kegiatan persiapan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, setiap Pegawai Negeri Sipil harus menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal Tahun 2014 dengan mengacu pada petunjuk pelaksanaan sesuai ketentuan peraturan tersebut. Adapun yang harus dipersiapkan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil terkait proses penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1). Setiap Pegawai Negeri Sipil menyusun sasaran kerja pegawai yang memuat tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yaitu selama satu tahun yang bersifat nyata dan dapat diukur.
- 2). Sasaran kerja pegawai kemudian diajukan kepada pejabat penilai untuk disetujui dan ditetapkan sebagai kontrak kerja oleh pejabat penilai, penetapan sasaran kerja pegawai dilakukan pada bulan Januari setiap tahunnya yang kemudian menjadi dasar penilaian bagi pejabat penilai.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan diperoleh bahwa dalam kegiatan persiapan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut,

Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara menyusun Sasaran Kerja Pegawai untuk Tahun 2014 dengan mengacu pada petunjuk pelaksanaan sesuai ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 tahun 2013. Akan tetapi terkait penyusunan sasaran kerja pegawai tidak semua pegawai melaksanakannya pada awal tahun yaitu pada bulan Januari 2014 sesuai ketentuan yang berlaku, hal ini disebabkan karena kurangnya pemahaman pegawai yang bersangkutan tentang tata cara dan mekanisme penilaian prestasi kerja tersebut.

Berdasarkan hasil dokumentasi dan observasi, diperoleh bahwa Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara pada awal persiapan pelaksanaan penilaian prestasi kerja telah membuat dan menyusun Sasaran Kerja Pegawai tersebut yang di dalamnya memuat uraian kerja rencana dan target yang akan dicapai. Meskipun penyusunan sasaran kerja pegawai tersebut tidak dilakukan pada awal bulan tahun berjalan sesuai ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013. Hal ini didukung dari wawancara dengan informan, sebagaimana yang disampaikan oleh Fathmi, S.Pt, selaku Kepala Seksi Perbibitan dan Budidaya Ternak sebagai berikut:

Kami telah menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang di dalamnya memuat uraian-uraian yang berisi rencana kerja dan target kerja yang akan dicapai selama satu tahun. Sasaran kerja tersebut disetujui dan ditandatangani oleh atasan langsung saya untuk kemudian ditetapkan sebagai kontrak kerja saya dengan atasan (Wawancara, 6 Oktober 2015).

Hal ini diperkuat dengan apa yang diungkapkan oleh Heyden Gunawan Balang, SP selaku Kepala Seksi Perencanaan Produksi dan Pemanfaatan Hasil Hutan sebagai berikut:

Kami telah menyusun sasaran kerja pegawai tersebut yang terdiri dari uraian-uraian dan rincian tentang pekerjaan beserta target pencapaiannya yang terdiri dari kualitas, kuantitas, waktu dan biaya meskipun mungkin dalam sasaran kerja tersebut memuat uraian pekerjaan yang semestinya bukan merupakan tugas jabatan kami saja karena disebabkan oleh banyaknya beban kerja yang mesti kami kerjakan (wawancara, 29 September 2015).

Menanggapi apa yang disampaikan kedua informan tersebut, setelah diklarifikasi kepada informan lainnya yaitu Irwan, S., Hut, selaku Kepala Sub Bagian Umum sebagai berikut:

Semestinya Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan telah menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adapun sasaran kerja pegawai yang kami susun di sekretariat terutama di bagian umum hanya menyangkut uraian tugas yang sifatnya rutin saja, hal ini berbeda dengan di bidang-bidang teknis yang mungkin dapat lebih berinovasi terhadap uraian tugasnya masing-masing disebabkan oleh aspek tugas teknis yang beragam (Wawancara, 1 Oktober 2015).

Berdasarkan hasil dokumentasi, observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa dalam persiapan penilaian prestasi kerja setiap Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara semestinya menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal tahun 2014, namun kenyataannya tidak semua Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan telah menyusun standar kinerja berupa sasaran kerja pegawai pada awal tahun 2014, tetapi beberapa pegawai menyusun Sasaran Kerja Pegawai tersebut pada tahun yang berjalan dengan disesuaikan dengan kegiatan. Sasaran Kerja Pegawai tersebut berisi uraian tugas dan pekerjaan

masing-masing dan targetnya, yang merupakan kontrak kerja antara pegawai yang dinilai dengan atasan sebagai penilai yang dievaluasi hasilnya pada setiap akhir tahun. Hal ini tentu saja bertentangan dengan ketentuan peraturan yang berlaku bahwa sasaran kerja pegawai seharusnya disusun pada awal tahun yaitu pada bulan Januari setiap tahunnya.

c. Pelaksanaan Penilaian

Berdasarkan hasil dokumentasi bahwa standar pelaksanaan proses penilaian prestasi kerja yang telah ditetapkan harus sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 sebagai berikut:

- 1). Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan prinsip; objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan yang dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam satu tahun.
- 2). Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan menggabungkan penilaian sasaran kerja pegawai dan penilaian perilaku kerja.
- 3). Penilaian sasaran kerja pegawai dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target.
- 4). Penilaian perilaku kerja dilaksanakan oleh pejabat penilai dengan melakukan pengamatan terhadap Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, dengan mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.

Berdasarkan hasil observasi diperoleh bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja tidak dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terutama yang terkait dengan penilaian perilaku kerja. Hal ini disebabkan tidak semua pejabat penilai mampu melakukan pengamatan terhadap bawahannya sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Disamping itu pejabat penilai sebagai atasan langsung tersebut juga cenderung untuk tidak mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerjanya dalam menilai perilaku kerja bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan terkait pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara, dikemukakan oleh drh. Muhammad Rais Kahar, M.Si selaku Kepala Bidang Peternakan sebagai berikut:

Menurut pendapat saya pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan sudah sesuai karena didasari dengan sasaran kerja pegawai sebagai tolak ukurnya yang dapat diukur hasilnya secara objektif dengan membandingkannya sesuai target yang dapat dicapai oleh pegawai bersangkutan baik dari segi kualitas, kuantitas, waktu dan biaya tapi berkenaan dengan pelaksanaan penilaian terhadap perilaku kerja mungkin saja masih bersifat kurang objektif disebabkan keterbatasan atasan sebagai pejabat penilai yang tidak mungkin secara terus menerus dapat memantau perilaku bawahannya (Wawancara, 1 Oktober 2015).

Berdasarkan hasil dokumentasi, observasi dan wawancara dapat diperoleh simpulan bahwa pelaksanaan pada penilaian prestasi kerja terkait sasaran kerja pegawai sudah dapat dikatakan sesuai dan bersifat objektif, tetapi untuk penilaian perilaku kerja pegawai masih belum objektif dan lebih cenderung bersifat subjektif penilai.

d. Hasil Penilaian

Berdasarkan hasil dokumentasi kriteria hasil penilaian yang ditetapkan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawai Negara Nomor 01 Tahun 2013 sebagai berikut:

- 1). Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya.
- 2). Hasil penilaian prestasi kerja diberikan langsung oleh pejabat penilai kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.
- 3). Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dan telah menerima hasil penilaian prestasi kerja wajib menandatangani serta mengembalikan kepada pejabat penilai paling lama empat belas hari sejak tanggal diterimanya hasil penilaian prestasi kerja.
- 4). Pejabat penilai wajib menyampaikan hasil penilaian prestasi kerja kepada atasan pejabat penilai paling lama empat belas hari sejak tanggal diterimanya penilaian prestasi kerja.
- 5). Hasil penilaian prestasi kerja mulai berlaku sesudah ada pengesahan dari atasan pejabat penilai.
- 6). Pejabat penilai berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

1) Penilaian Sasaran Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil dokumentasi ditemukan bahwa proses penilaian terhadap sasaran kerja pegawai dalam rangka pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh pejabat penilai pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang dilakukan pada tahun 2014 sudah sesuai dengan petunjuk pelaksanaan sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013. Berdasarkan data yang diperoleh, kegiatan yang dilakukan terkait proses penilaian terhadap sasaran kerja pegawai pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a). Setiap Pegawai Negeri Sipil menyusun/mengisi dokumen sasaran kerja pegawai sesuai dengan rencana kerja tahunan dan target yang akan dicapai.
- b). Sasaran kerja pegawai tersebut diserahkan kepada atasan Pegawai Negeri yang bersangkutan selaku pejabat penilai untuk disetujui dan ditetapkan sebagai kontrak kerja yang dapat terukur secara kuantitas, kualitas, waktu, dan atau biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja.
- c). Penilaian sasaran kerja pegawai dilakukan oleh pejabat penilai dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya.

Berdasarkan hasil dokumentasi dan observasi dapat diketahui bahwa hasil penilaian terkait sasaran kerja pegawai yang diperoleh Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Utara sudah mencerminkan prestasi kerja yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sesuai dengan target kerja yang dicapai berdasarkan kontrak kerja yang telah disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai di unit kerja masing-masing yaitu bidang dan seksi yang dapat diukur realisasinya berdasarkan kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Akan tetapi dari segi uraian rencana kerja yang tertuang dalam sasaran kerja pegawai masih ada sisi kelemahannya, hal ini disebabkan oleh tugas pokok dan fungsi dari bidang-bidang dan seksi-seksi yang belum terjabar dengan jelas sesuai analisis jabatan, sehingga mempengaruhi hasil penilaian sasaran kerja pegawai yang belum optimal.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan informan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ir. Mujilun, Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura sebagai berikut:

Pelaksanaan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan memang sudah sesuai bahkan terlalu sesuai terutama di Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura meninjau pada uraian tugas bidang yang terlalu banyak karena mencakup dua bidang sekaligus yaitu tanaman pangan dan hortikultura hal ini dapat saja menyebabkan sasaran kerja yang dibuat bahkan terlalu sedikit bila dibandingkan dengan realisasi kerja yang sudah dilaksanakan untuk itu perlu kiranya meninjau kembali uraian pekerjaan atau tugas tersebut dengan menyesuaikan kembali analisis jabatannya untuk lebih mengoptimalkan sasaran kerja pegawai sedangkan untuk penilaian kepada perilaku kerja bisa saja masih bersifat subjektif karena terbatasnya kemampuan atasan untuk terus memantau dan mengamati bawahannya dan sejauh pegawai tersebut berperilaku baik dalam bekerja sehari-hari akan dinilai seperti itu (Wawancara, 6 Oktober 2015).

Pernyataan ini diperkuat oleh pendapat Obed Daniel LT, S.Hut. M.M selaku Kepala Bidang Kehutanan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja terhadap sasaran kerja pegawai saya anggap sudah sesuai akan tetapi untuk yang menunjuk pada penilaian perilaku masih sulit dilakukan karena faktor hubungan personal dan perasaan antara atasan dan bawahan dimana sebagai atasan tidak mungkin akan menilai buruk terhadap perilaku bawahannya sendiri kecuali kalau bawahan tersebut memang benar-benar sudah keterlaluan perilakunya (Wawancara, 16 Oktober 2015).

Berdasarkan hasil dokumentasi, observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa hasil penilaian terkait Sasaran Kerja Pegawai sudah sesuai meskipun belum optimal karena masih dianggap belum sesuai dengan beban kerja dan analisis jabatannya.

2) Penilaian Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil dokumentasi ditemukan bahwa penilaian terhadap perilaku kerja pegawai dalam rangka pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh pejabat penilai kepada pegawai bawahannya pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang dilakukan pada tahun 2014 belum sesuai dengan petunjuk pelaksanaan sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013.

Berdasarkan hasil dokumentasi dan observasi yang dilakukan diperoleh bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan terkait proses penilaian terhadap perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan meliputi sebagai berikut:

- (1). Penilaian terhadap perilaku kerja meliputi aspek : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Ditemukan bahwa tidak semua pejabat penilai memahami substansi terkait aspek perilaku kerja tersebut disebabkan kurangnya pemahaman penilai tentang tata cara menilai.
- (2). Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sesuai kriteria yang telah ditentukan. Ditemukan bahwa tidak semua pejabat penilai mampu melakukan pengamatan secara terus menerus terhadap perilaku kerja setiap bawahannya.
- (3). Pejabat penilai dalam melakukan penilaian terhadap perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat dengannya di lingkungan unit kerja masing-masing. Ditemukan bahwa sangat jarang pejabat penilai mau memberi masukan terhadap perilaku kerja staf dari pejabat lain, sebaliknya tidak semua atasan selaku pejabat penilai mau menerima masukan dari orang lain terkait perilaku kerja pegawainya.

Hal ini didukung oleh wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Diana Risawaty, SP selaku Kepala Bidang Ketahanan Pangan:

Untuk penilaian terhadap perilaku kerja bawahan saya anggap tidak terlalu masalah dan mungkin saja masih ada unsur subjektivitas karena sebagai atasan langsung pejabat penilai itulah yang paling menentukan terhadap penilaian perilaku kerja bawahannya dan bukan orang lain meskipun dibatasi oleh keterbatasan dari segi kemampuan dan pengamatannya dan tidak mungkin sebagai pejabat penilai meminta dan menerima masukan dari

orang lain terkait penilaian terhadap stafnya (Wawancara, 16 Oktober 2015).

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Kehutanan dan Perkebunan Obed Daniel LT, S.Hut. M.M sebagai berikut:

Menurut saya penilaian terkait perilaku kerja lebih terfokus pada unsur pribadi jadi sangat sulit untuk melakukan penilaian yang objektif terhadap bawahan sendiri dan sebagai atasan langsung kami yang paling menentukan terhadap hasil penilaian tersebut meskipun mungkin terbatas pada pemahaman pada isi dari penilaian terkait uraian perilaku kerja tersebut ataupun pengamatan yang tidak dilakukan secara terus menerus, pada prinsipnya selama pegawai tersebut berperilaku baik tentu dinilai baik pula (Wawancara, 16 Oktober 2015).

Selanjutnya pernyataan yang sejalan dikemukakan pula oleh Ir. Mujilun, selaku Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura sebagai berikut:

Penilaian kepada perilaku kerja bisa saja masih bersifat subjektif karena keterbatasan kemampuan atasan untuk terus memantau dan mengamati bawahannya dimana sejauh pegawai tersebut memperlihatkan perilaku yang baik dalam bekerja sehari-hari akan dinilai seperti itu dan sebagai atasan sangat sulit untuk menilai buruk pada bawahannya sendiri (Wawancara, 6 Oktober 2015).

Berdasarkan hasil dokumentasi, observasi dan wawancara diperoleh simpulan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai terkait perilaku masih cenderung subjektif karena dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang merupakan keterbatasan kemampuan atasan selaku pejabat penilai dan kurangnya pemahaman terkait mekanisme penilaian yang tepat dan benar.

2. Faktor-Faktor Yang Menentukan Keberhasilan dalam Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan yang dilakukan dengan menggunakan dokumentasi dan observasi ditemukan bahwa pada proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dapat diketahui faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam proses penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1). Adanya kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- 2). Adanya manajemen yang mengatur mengenai mekanisme sistem penilaian tentang siapa yang menilai, bagaimana menilai, kapan menilai dan kriteria penilaian yang digunakan yang diatur berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013.
- 3). Adanya standar penilaian yang jelas yaitu penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan informan kunci yaitu Plt. Kepala Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara Ir. Fredrick Ellia Gugkang, MA sebagai berikut:

Sistem penilaian prestasi kerja yang berlaku sekarang ini sudah sesuai dengan prinsip manajemen publik berbasis kinerja yang didukung oleh standar yang jelas yaitu dalam bentuk Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja yang telah diatur dalam Peraturan Perundang-Undangan dimana didalamnya jelas tentang siapa yang menilai siapa yang dinilai dan apa yang dinilai serta kriteria penilaiannya apalagi hal tersebut didukung pula oleh sanksi yang tegas bagi penilai dan yang dinilai apabila tidak melakukan penilaian sesuai aturan tersebut (Wawancara, 20 Oktober 2015).

Pendapat ini diperkuat dengan penjelasan yang diberikan oleh informan triangulasi dalam penelitian ini yaitu Kepala Biro Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kalimantan Utara Muhamad Ishak, SE.MM sebagai berikut:

Peraturan yang terkait tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 yang di dalamnya menjelaskan tentang standar kriteria penilaian siapa yang melakukan penilaian dan yang dinilai bahkan sanksi bagi yang tidak melakukannya dimana penilaian prestasi kerja terdiri atas SKP dan penilaian perilaku kerja hal itu juga diatur kembali dan dijelaskan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 tahun 2013 terkait ketentuan dan tata cara pelaksanaannya dan telah disosialisasikan kepada seluruh pegawai lingkup provinsi Kalimantan Utara (Wawancara, 20 Oktober 2015).

Penjelasan yang mendukung juga dipaparkan oleh Andi Amriampa, S.Sos. M.Si selaku Kepala Sub Bagian Dokumentasi dan Pengolahan Data Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut:

Peraturan dan ketentuan mengenai penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut diatur menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara yang didalamnya mengatur tentang penilaian SKP perilaku kerja pejabat penilai dan pegawai yang dinilai serta juklak dan juknisnya (Wawancara, 16 Oktober 2015).

Berdasarkan hasil penelitian yaitu melalui dokumentasi, observasi dan wawancara mendalam dapat disimpulkan bahwa proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara khususnya dan Pegawai Negeri Sipil pada umumnya didukung oleh faktor-faktor pendukung yaitu adanya aturan hukum yang jelas, standar kriteria penilaian, dan manajemen yang jelas tentang siapa yang menilai dan dinilai. Hal ini tertuang dalam petunjuk pelaksanaan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 01 Tahun 2013.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, berkaitan dengan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dengan menggunakan dokumentasi, observasi, dan wawancara mendalam diperoleh bahwa kecenderungan pejabat penilai memberikan pertimbangan dalam penilaian yang bersifat subjektif pada penilaian terkait perilaku kerja bawahannya disebabkan oleh bias yang disebabkan oleh beberapa hal yang terkait keterbatasan pejabat penilai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa pejabat penilai.

Ir. Mujilun selaku Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura menyatakan sebagai berikut:

Dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai sebagai sebagai penilai tidak sedikit di antara kami yang belum mengetahui tata cara dan substansi terkait penilaian tersebut misalnya untuk penilaian terkait SKP dan terutama untuk menilai perilaku kerja sangat sulit untuk menilai secara objektif dikarenakan apabila pejabat penilai menilai buruk terhadap perilaku bawahannya dipastikan akan mendapat protes dari pegawai yang bersangkutan apalagi tidak secara terus menerus kami mengamati apa yang dilakukan oleh bawahan dalam bekerja selain itu sebagai atasan ingin melakukan penilaian yang baik-baik saja terhadap prestasi kerja bawahannya (Wawancara 6 Oktober 2015).

Selanjutnya pernyataan yang hampir sama dikemukakan oleh Obed Daniel LT, S.Hut. MM selaku Kepala Bidang Kehutanan dan Perkebunan sebagai berikut:

Sangat menyulitkan apabila menilai buruk terhadap prestasi kerja bawahan sendiri karena hal tersebut disamping mencerminkan kinerja bidang juga mempunyai reputasi yang kurang baik terhadap atasan sebagai pejabat penilai terutama yang berkaitan dengan perilaku kerja sulit untuk dinilai buruk karena berkaitan dengan hubungan personal antara atasan dan bawahan (Wawancara, 16 Oktober 2015).

Berdasarkan hasil penelitian yaitu melalui dokumentasi, observasi dan wawancara mendalam diperoleh simpulan bahwa terdapat faktor-faktor yang bersifat kurang mendukung pada proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara. Adapun faktor-faktor tersebut dapat muncul baik dari sisi penilai maupun pegawai yang dinilai, seperti keterbatasan kemampuan penilai tentang teknik penilaian, motif penilai dalam melakukan penilaian dan kurangnya penerimaan dan pemahaman dari penilai maupun pegawai yang dinilai terhadap penilaian prestasi kerja tersebut.

3. Upaya-Upaya yang Perlu Dilakukan untuk Perbaikan Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara

Berdasarkan hasil temuan di lapangan berkaitan dengan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dengan menggunakan dokumentasi, observasi dan wawancara mendalam diperoleh bahwa untuk perbaikan dalam proses penilaian prestasi kerja perlu melibatkan tiga pihak terkait. Adapun pihak yang terkait terhadap proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yakni para pejabat atau petugas satuan kerja yang mengelola kepegawaian, para atasan langsung sebagai penilai dan pegawai yang dinilai. Hal ini diperlukan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan proses penilaian prestasi kerja tersebut.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Heyden Gunawan Balang, SP selaku Kepala Seksi Perencanaan Produksi dan Pemanfaatan Hasil Hutan sebagai berikut:

Kami sebenarnya kurang memahami betul tentang ketentuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terutama tata cara mengisi dokumen sasaran kerja pegawai (SKP) meskipun kami sudah membuatnya untuk itu perlu kiranya diadakan kembali pelatihan terkait hal itu dimana pelatihan dilakukan pada level pejabat penilai dan pegawai yang dinilai untuk lebih memperdalam pemahaman dan penerimaan terkait penilaian prestasi kerja (Wawancara, 29 September 2015).

Hal yang agak berbeda dikemukakan oleh drh. Muhammad Rais Kahar, M.Si selaku Kepala Bidang Peternakan sebagai berikut:

Untuk lebih mengerti dan memahami tentang pelaksanaan prestasi kerja terkait SKP dan perilaku kerja sebaiknya pejabat penilai perlu lebih meningkatkan kemampuan dan pemahamannya dengan cara tidak hanya melalui sosialisasi tetapi dapat mempelajarinya melalui internet atau peraturan terkait tata cara dan ketentuan penilaian prestasi kerja dan yang paling penting adalah komitmen untuk melaksanakannya sesuai aturan yang berlaku dan menyamakan persepsi antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai untuk itu komunikasi yang baik perlu terus dijalin (Wawancara, 1 Oktober 2015).

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh simpulan bahwa untuk menghasilkan penilaian prestasi kerja yang optimal diperlukan upaya-upaya tertentu untuk perbaikan terkait proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
 - a. Tujuan Penilaian

Berdasarkan hasil penelitian ditinjau dari perspektif tujuan, proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan telah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013. Tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan adalah untuk: 1) mengetahui seberapa besar kinerja pegawai; 2) mengetahui sejauh mana kinerja aparat dalam mengerjakan tugasnya; 3) menilai kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil; 4) untuk mengukur efektivitas dan efisiensi kerja bawahan; 5) dalam rangka promosi dan kenaikan pangkat serta pembinaan pegawai.

Untuk itu maka setiap Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan jabatannya dituntut untuk dapat memberikan output dan hasil sesuai tujuan organisasi. Dimana dalam penilaian prestasi kerja dan pembinaan pegawai yang bersangkutan dilakukan oleh atasan di masing-masing unit kerja sesuai dengan amanat dari Peraturan Pemerintah dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tersebut. Bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Apabila dilihat dari perspektif tujuan, bahwa penilaian prestasi kerja adalah untuk mengukur efektivitas dan efisiensi kerja aparat pemerintah yaitu Pegawai

Negeri Sipil. Maka penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu upaya yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja sektor publik terutama kinerja aparat pemerintah yaitu Pegawai Negeri Sipil melalui sistem manajemen berbasis kinerja. Dalam hal ini tidak terkecuali Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mahmudi (2013: 1) bahwa untuk memperbaiki kinerja sektor publik mendorong pemerintah membangun sistem manajemen organisasi sektor publik yang berbasis kinerja (*performance-based management*) yang merupakan bagian dari reformasi *New Public Management* yang berfokus pada pengukuran *outcome* (hasil), bukan lagi sekedar pengukuran *input* atau *output* saja. Hal ini sejalan dengan teori *result oriented management* yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1992: 5) yaitu pemerintahan yang membiayai *outcome* bukan *input*. Manajemen kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan sektor publik dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh klien, pelanggan, dan *stakeholder* lainnya (Mahmudi, 2013: 4). Selanjutnya ditegaskan dalam *Management Handbook Departemen Energi USA* (2000), bahwa manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja; mengukur kinerja; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja; serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

Sebagai suatu proses yang sistematis maka dalam manajemen kinerja untuk memperbaiki kinerja diperlukan tahapan-tahapan yang terencana dengan baik karena proses perbaikan kinerja merupakan proses evolutif yang berjangka panjang sehingga manajemen kinerja dilakukan secara berkelanjutan dan berjangka panjang yang meliputi kegiatan penetapan sasaran-sasaran kinerja, pengukuran data kinerja dan pelaporan kinerja. Selanjutnya data kinerja dan pelaporan kinerja dapat memberikan umpan balik (*feed back*) untuk melakukan perbaikan kinerja manajemen. Dengan demikian, manajemen berbasis kinerja menghendaki dilakukannya perbaikan kinerja secara berkelanjutan (*continuous performance improvment*) (Mahmudi, 2013: 5).

Untuk tujuan perbaikan kinerja tersebut pemerintah mendesain sistem manajemen kinerja yaitu melalui sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh atasan sebagai pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil. Dimana apabila dilihat dari fokus penilaian, maka penilaian prestasi kerja tersebut terfokus pada hasil dan perilaku Pegawai Negeri Sipil. Hal ini sesuai dengan pendapat Mahmudi (2013: 16-18) bahwa manajemen kinerja merupakan proses sistematis sehingga perlu mendesain sistem manajemen kinerja yang tepat untuk mencapai kinerja yang optimal. Untuk menciptakan sistem manajemen yang efektif, peran manajer atau atasan sangat menentukan. Dalam hubungannya dengan variabel yang mempengaruhi manajemen kinerja paling tidak ada tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan yaitu pegawai, perilaku (proses), dan hasil. Fokus manajemen kinerja pada salah satu komponen tersebut akan mempengaruhi pendekatan manajemen kinerja yang dipilih,

berfokus pada pelaku (pegawai), perilaku (proses) atau hasilnya. Manajemen kinerja berbasis pelaku mendasarkan penilaian kinerja pada kualifikasi dan kinerja individual yang lebih menekankan pada input yaitu pegawai pelaksana kinerja. Manajemen kinerja berbasis perilaku tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku atau proses yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja. Sedangkan manajemen kinerja berbasis hasil adalah manajemen kinerja yang berfokus pada hasil (*ends*).

Pengukuran kinerja dan manajemen berbasis kinerja merupakan dua hal yang berkaitan satu sama lain. Akuntabilitas kinerja dapat dicapai apabila organisasi sektor publik memiliki manajemen kinerja yang baik dan pengukuran yang baik pula. Menurut Osborne dan Gaebler (1992: 146-154) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memiliki kekuatan yang sangat besar kaitannya dengan konsep pemerintah yang berorientasi pada hasil (*result-oriented government*). Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002). Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) ataukah untuk menilai perilaku (*personality*). Oleh karena itu, suatu organisasi seharusnya membedakan antara *outcome* (hasil), perilaku (proses), dan alat pengukur kinerja yang tepat (Mwita, 2000).

Hal ini diperkuat oleh teori Moorhead dan Griffin (2013: 153), inti dari manajemen kinerja adalah pengukuran aktual atas kinerja dari individu atau kelompok. Pengukuran kinerja (*performance measurement*), atau penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana seseorang:

- a) Mengevaluasi perilaku kerja pegawai dengan pengukuran dan perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b) Mendokumentasikan hasilnya.
- c) Mengkomunikasikan hasilnya kepada pegawai. Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri atas proses dan aktivitas yang terlibat dalam penilaian kinerja atau prestasi kerja.

b. Persiapan Penilaian

Berdasarkan hasil penelitian apabila dilihat dari persefektif kegiatan persiapan dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut, Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara telah menyusun sasaran kerja pegawai pada Tahun 2014 yang mengacu dan mempedomani petunjuk pelaksanaan sesuai ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 01 tahun 2013. Akan tetapi dari segi penerapan aturan masih belum sesuai dengan peraturan tersebut, karena masih ada sebagian Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara yang menyusun sasaran kerja pegawai tersebut pada tahun yang berjalan. Dimana semestinya penetapan sasaran kerja pegawai dilakukan pada bulan

Januari setiap tahunnya yang kemudian menjadi dasar penilaian bagi pejabat penilai untuk menilai pegawai bersangkutan.

Sedangkan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara menurut berbagai sumber dalam proses persiapan pelaksanaannya setiap Pegawai Negeri Sipil menyusun sasaran kerja pegawai yang memuat uraian kegiatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yaitu selama satu tahun yang bersifat nyata dan dapat diukur, kemudian diajukan kepada pejabat penilai untuk disetujui dan ditetapkan sebagai kontrak kerja oleh pejabat penilai, yang kemudian menjadi dasar penilaian bagi pejabat penilai untuk menilai prestasi kerja pegawai bersangkutan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2014: 229), bahwa untuk menciptakan suatu sistem proses penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Yang dimaksud dengan keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku atau sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan. Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dapat dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai, berarti adanya persepsi yang sama antar dua belah pihak tentang segi-segi apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja mempunyai standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaan dan harus mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang melakukan pekerjaan sejenis. Adanya takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang yang memenuhi syarat mudah digunakan, handal, dan dapat memberi informasi tentang perilaku yang kritikal yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pendapat tersebut diperkuat dengan teori yang dikemukakan oleh Ivancevich (dalam Iswanto ,2014: 5.13) bahwa sistem penilaian prestasi kerja harus mengikuti suatu proses sistematis yang terdiri dari langkah-langkah:

- 1). Mengadakan standar prestasi kerja untuk setiap posisi dan kriteria penilaiannya,
- 2). Mengadakan kebijaksanaan penilaian prestasi kerja berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai,
- 3). Memiliki penilai yang mengumpulkan data prestasi kerja pegawai,
- 4). Memiliki penilai yang melakukan penilaian prestasi kerja pegawai,
- 5). Mendiskusikan hasil penilaian tersebut dengan pegawai, dan
- 6). Membuat keputusan dan menyimpan hasil penilaian tersebut.

c. Pelaksanaan Penilaian

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja terkait Sasaran Kerja Pegawai sudah dapat dikatakan sesuai dan bersifat objektif. Akan tetapi untuk penilaian perilaku kerja pegawai masih belum objektif dan lebih cenderung bersifat subjektif penilai. Hal ini disebabkan pelaksanaan penilaian terkait Sasaran Kerja Pegawai yang dilakukan oleh pejabat penilai dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target lebih mudah terukur dan dapat dilihat oleh penilai secara langsung sehingga subjektivitas dapat dieliminasi. Sedangkan penilaian yang terkait perilaku sulit diukur dengan pasti karena sebagai pejabat penilai atasan harus senantiasa melakukan pengamatan terkait perilaku bawahannya.

Hal ini disebabkan oleh keterbatasan kemampuan pejabat penilai untuk dapat menilai sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Pelaksanaan penilaian ini sudah pasti berpengaruh terhadap hasil penilaian yang tidak menggambarkan secara akurat prestasi kerja individu pegawai. Karena hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan menggabungkan penilaian Sasaran Kerja Pegawai dan penilaian perilaku kerja.

Berdasarkan hal tersebut menurut teori yang dikemukakan Noe, dkk (2000: 288-292) bahwa dalam penilaian kinerja individu dalam hal ini penilaian prestasi kerja pegawai dapat dilakukan melalui pendekatan perilaku dan pendekatan hasil. Pendekatan perilaku mencoba mendefinisikan perilaku-perilaku seorang pegawai yang harus ditunjukkan dalam bekerja, sedangkan pendekatan hasil memusatkan perhatian pada bagaimana mengelola hasil yang objektif dan terukur dari satu

pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Pendekatan hasil ini mengasumsikan bahwa subyektivitas dapat dieliminasi dari proses pengukuran dan bahwa hasil merupakan indikator terdekat bagi kontribusi seorang pegawai terhadap efektivitas organisasi.

Berkaitan dengan pelaksanaan penilaian prestasi kerja Gitosudarmo dan Sudita (2000) menambahkan bahwa penilaian prestasi kerja dapat dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya dinilai oleh yang bersangkutan. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan finansial atau jabatan umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi.

Selanjutnya menurut Gaol (2014: 277-280), penilaian prestasi kerja harus didukung oleh pengukuran prestasi dan kriteria yang berhubungan dengan prestasi kerja itu sendiri. Tujuan utama proses penilaian prestasi kerja adalah menciptakan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu. Sejalan dengan hal tersebut maka pelaksanaan penilaian prestasi kerja dapat dilakukan oleh atasan langsung, sesama rekan kerja, atau panitia penilai, diri sendiri atau bawahan. Namun pada hakikatnya hampir semua penilaian prestasi kerja dilakukan oleh atasan langsung, karena atasan langsung yang memiliki posisi yang paling baik untuk mengobservasi dan mengevaluasi prestasi kerja bawahannya dan yang paling bertanggung jawab atas prestasi kerja bawahannya itu.

Adapun dimensi lain dari penilaian prestasi kerja adalah penilaian objektif dan penilaian subjektif. Penilaian objektif adalah apabila indikasi-indikasi prestasi

kerja bisa juga dinilai atau diuji oleh orang lain. Sementara itu penilaian subjektif tidak dapat diuji oleh orang lain. Pengujiannya hanya bisa dilakukan oleh penilai itu sendiri, karena tolak ukurnya didasarkan atas pendapat penilai itu sendiri. Kelemahannya adalah penilai cenderung memberikan hasil yang tidak akurat karena sering kali ada bias.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil diperkuat dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 yang mengatur tentang ketentuan dan tata cara pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil mengacu dan berpedoman pada petunjuk pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang terdapat di dalam peraturan-peraturan tersebut. Sesuai dengan amanah Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang memuat tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang diperkuat dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 memuat tentang ketentuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan kewenangannya yang dilimpahkan kepada Biro Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kalimantan Utara mengelola sistem pembinaan kepegawaian sebagaimana yang diamanatkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 01 tahun 2013 yang memuat tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun telah memasukkannya sebagai program kerjanya dan perlu menjalin koordinasi dengan

setiap instansi pemerintah di lingkup Provinsi Kalimantan Utara dalam wujud pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana dalam hal proses pelaksanaannya diserahkan kepada masing-masing instansi terkait tidak terkecuali Dinas pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dengan mempedomani petunjuk pelaksanaan sesuai ketentuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawai Negara (Perka BKN) Nomor 01 tahun 2013.

Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara merupakan instansi pelaksana Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara di bidang pertanian, kehutanan dan ketahanan pangan sesuai dengan kewenangan yang melekat padanya serta peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan memerlukan pegawai yang bekerja secara profesional dan kompeten di bidang tugasnya. Adapun penilaian kinerja individu pegawai berdasarkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan tersebut pada tahun yang berjalan sebelumnya dinilai secara berkala setiap tahunnya melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau lebih dikenal dengan dengan DP3, namun dengan telah berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil maka terhitung sejak tanggal 1 Januari 2014 pengukuran kinerja individu aparatur Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian

Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara telah menggunakan metode berupa Dokumen Penilaian Prestasi Kerja yang mencakup Nilai Capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kinerja aparatur Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pelaksanaan penilaian telah mengacu pada petunjuk pelaksanaan yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Tahun 2013 tersebut dan sesuai tahapan-tahapan yang semestinya dilakukan. Untuk pelaksanaan penilaian terkait sasaran kerja pegawai sudah bersifat objektif sesuai dengan rencana dan target yang ditentukan oleh masing-masing pegawai. Tetapi untuk pelaksanaan penilaian terkait perilaku kerja masih cenderung bersifat subjektif dan dipengaruhi bias dan bersifat rata-rata.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Dressang (1984: 174), Uguy (2012: 1.23), Siagian (2014: 231) dan Keban (2014: 231), kecenderungan pejabat penilai memberikan pertimbangan dalam penilaian yang bersifat subjektif pada penilaian terkait perilaku kerja bawahannya yang disebabkan oleh bias yaitu : “*common judgemental errors*”, 1). *Halo effect* yaitu kesalahan dalam menilai seorang pegawai yang didasarkan pada suatu kecenderungan menggeneralisasi kinerja seorang pegawai hanya sesaat. Orang yang bekerja dengan baik pada saat ini terus di nilai baik di masa mendatang, 2). *Constant error*, yaitu kesalahan di mana penilai menilai seorang pegawai berdasarkan standar di bawah atau di atas

normal yang biasa dipakai, 3). *Regency Error*, yaitu kesalahan di mana penilai menilai pegawai berdasarkan hasil penilaian yang telah dibuat pada tahun terakhir (penilaian terakhir), 4). *Central tendency* yaitu kesalahan di mana penilai menilai semua pegawai sama kinerjanya, dan 5). *Personal bias* yaitu kesalahan di mana penilai menggunakan pandangan tentang latar belakang etnis, jenis kelamin, agama, ketakutan akan akibat penilaian, dan sebagainya.

.Pendapat dari teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut diperkuat dengan pernyataan Gaol (2014: 298) bahwa masalah utama yang sering dijumpai dalam penilaian prestasi kerja adalah standar yang tidak jelas dan bias, gangguan yang menyebabkan suatu penilaian menjadi tidak akurat. Standar yang tidak jelas sering kali berkaitan dengan skala penilaian yang terlalu terbuka untuk diinterpretasikan, sedangkan bias dalam penilaian prestasi kerja dapat dibedakan menjadi *halo effect*, *central tendency*, *lenience and strictness biases*, *personal prejudice* dan *regency effect*.

1. *Halo effect* : terjadi jika pandangan atau pendapat pribadi si penilai mempengaruhi penilaiannya terhadap orang lain.
2. *Central tendency* : terjadi jika penilai tidak berani memberi nilai rendah atau tinggi, sehingga nilai yang diberikan cenderung rata-rata.
3. *Lenience and strictness* : *lenience biases* dihasilkan jika penilai cenderung menilai dengan nilai yang mudah sekali sehingga prestasi kerja pegawai dinilai baik. Sedangkan *strictness biases* terjadi jika penilai terlalu ketat menilai pegawainya.

4. *Personal prejudice* : mirip dengan *halo effect* , terjadi jika penilai mempunyai perasaan tidak suka pada kelompok, grup, atau kelas dimana orang yang dinilai termasuk dalam kelompok tersebut.
5. *Regency effect* : terjadi jika penilai menggunakan ukuran yang subjektif dan waktu menilai sangat dipengaruhi oleh tindakan terakhir pegawai yang pasti paling diingat sehingga tindakan-tindakan dan kejadian pada masa lalu dianggap tidak ada.

d. Hasil Penilaian

1). Penilaian Sasaran Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa hasil penilaian terkait sasaran kerja pegawai yang diperoleh Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Utara sudah bersifat objektif dan mencerminkan prestasi kerja yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Sesuai dengan target kerja yang dicapai berdasarkan kontrak kerja yang telah disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai di unit kerja masing-masing yaitu bidang dan seksi yang dapat diukur realisasinya berdasarkan kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Akan tetapi dari segi uraian rencana kerja yang tertuang dalam sasaran kerja pegawai masih ada sisi kelemahannya. Hal ini disebabkan oleh tugas pokok dan fungsi dari bidang-bidang dan seksi-seksi yang belum terjabar dengan jelas sesuai analisis jabatan. Sehingga hasil penilaian Sasaran Kerja Pegawai masih belum optimal.

Hal ini tidak sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Gaol (2014: 277), bahwa penilaian prestasi kerja harus didukung oleh pengukuran prestasi dan

kriteria yang berhubungan dengan prestasi kerja itu sendiri. Tujuan utama proses penilaian prestasi kerja adalah menciptakan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu, yang harus memenuhi empat syarat yaitu: (1) harus bisa *job-related* artinya penilaian prestasi kerja pegawai harus berkaitan dengan proses analisis jabatan; (2) harus bersifat *practical* artinya alat ukur yang dipakai dapat diterapkan dan dimengerti oleh penilai juga oleh yang dinilai; (3) harus mempunyai ukuran baku/standar artinya harus ada tolak ukur yang seragam (*job performance standard*); dan (4) menggunakan ukuran yang dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan keadaan tersebut jika ditelaah dari teori yang dikemukakan, maka belum optimalnya hasil penilaian terhadap sasaran kerja pegawai pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara disebabkan oleh proses penilaian prestasi kerja. Dimana proses penilaian prestasi kerja tersebut belum memberikan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu pegawai. Hal ini karena belum memenuhi satu dari empat syarat seperti yang dikemukakan oleh Gaol (2014 : 277) bahwa proses penilaian prestasi kerja akan menciptakan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu apabila memenuhi syarat yaitu: harus bisa *job-related* artinya penilaian prestasi kerja pegawai harus berkaitan dengan proses analisis jabatan.

2). Penilaian Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil penelitian terkait hasil penilaian proses penilaian perilaku kerja diperoleh bahwa hasil penilaian terkait perilaku kerja yang diperoleh Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi

Utara masih cenderung bersifat subjektif dan belum mencerminkan perilaku yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Hal ini karena dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang merupakan keterbatasan kemampuan dari pejabat penilai untuk melakukan penilaian secara benar. Disamping kurangnya pemahaman dari pejabat penilai dan pegawai yang dinilai mengenai tata cara atau proses penilaian yang benar. Sehingga menyebabkan kurang efektifnya proses penilaian terkait perilaku kerja tersebut.

Hal ini sejalan dengan teori Chung dan Megginson (1981) dan Keban (2014: 218) bahwa ada beberapa faktor yang menentukan efektivitas suatu penilaian kinerja atau prestasi kerja yaitu: 1). Relevansi dari kriteria kinerja atau prestasi kerja yang dipilih, 2). Kemampuan penilai dalam mengevaluasi kinerja atau prestasi kerja pihak yang dinilai secara benar, 3). Motif penilai dalam mengevaluasi secara tepat, dan 4). Penerimaan pihak yang dinilai terhadap proses penilaian.

Berdasarkan teori tersebut, proses penilaian terkait perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Utara belum efektif. Dimana hasil penilaian cenderung masih bersifat subjektif dan belum mencerminkan perilaku kerja yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil bersangkutan. Hal ini dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang merupakan keterbatasan dari pejabat penilai antara lain kurangnya kemampuan dan pemahaman penilai dalam mengevaluasi perilaku kerja pihak yang dinilai secara benar dan tepat.

2. Faktor-Faktor Yang Menentukan Keberhasilan dalam Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pada proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara terdapat faktor-faktor yang menentukan terhadap keberhasilan pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Faktor-faktor tersebut adalah adanya kriteria penilaian terkait prestasi kerja yaitu terdiri dari sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Yang mana penilaian terhadap sasaran kerja pegawai berkaitan langsung dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Sedangkan penilaian terhadap perilaku kerja ditujukan pada perilaku atau sikap yang menentukan keberhasilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja (bidang dan seksi).

Selain itu sistem penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut juga telah mempunyai standar penilaian yang jelas yaitu berdasarkan pada sasaran kerja pegawai yang terdiri dari aspek penilaian terhadap kualitas, kuantitas, waktu dan biaya. Sedangkan untuk perilaku kerja pegawai terdiri dari aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Standar penilaian prestasi kerja ini menjadi tolak ukur pejabat penilai dalam melakukan penilaian terhadap seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang mempunyai nilai komparatif untuk membandingkan antara prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang melakukan pekerjaan sejenis. Kedua aspek

penilaian tersebut yaitu sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja merupakan ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai prestasi kerja pegawai yang memenuhi syarat mudah digunakan, handal, dan dapat memberi informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan pendekatan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2014) bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada empat persyaratan yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Menurut Siagian (2014: 229) bahwa untuk menciptakan suatu sistem proses penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif.

Yang dimaksud dengan keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku atau sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan. Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dapat dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai, berarti adanya persepsi yang sama antar kedua belah pihak tentang segi-segi apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal sangat penting. Suatu sistem penilaian prestasi kerja harus mempunyai standar yang jelas.

Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar merupakan tolak ukur seseorang

melaksanakan pekerjaan dan harus mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang melakukan pekerjaan sejenis. Adanya takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang yang memenuhi syarat mudah digunakan, handal, dan dapat memberi informasi tentang perilaku yang kritikal yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai.

Selain itu faktor-faktor penting penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang sangat mendukung keberhasilan pelaksanaan penilaian prestasi kerja lainnya adalah adanya kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Pasal 19 ayat 2 bahwa pejabat penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil. Selain itu adanya manajemen sumber daya manusia yang mengatur tentang siapa yang harus menilai, bagaimana menilai, kapan menilai, dan kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian telah diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.

Hal ini sesuai dengan pendapat Keban (2014: 220) yang menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor penting yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja di Indonesia yaitu: pertama, kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan

untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat; kedua, manajemen sumber daya manusia yang mengatur tentang siapa yang harus menilai, bagaimana menilai, kapan menilai, dan kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian ; ketiga, kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen organisasi dengan tujuan penilaian; keempat, komitmen para pimpinan atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya suatu penilaian.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh juga bahwa proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara tidak didukung oleh kemampuan sumber daya manusia sebagai berikut:

Atasan langsung yang menjabat sebagai pejabat penilai prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara tidak semuanya mempunyai kemampuan untuk melakukan penilaian prestasi kerja pegawai bawahannya secara benar dan tepat. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman tentang cara menilai yang sesuai aturan. Disamping itu pejabat penilai tidak selalu dapat melakukan pengamatan terhadap perilaku kerja bawahannya secara terus menerus.

Dimana keterbatasan kemampuan pejabat penilai menyebabkan bias dan kesalahan persepsi dalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai bawahannya, terutama yang berkaitan dengan penilaian perilaku kerja. Ketidakmampuan dan keterbatasan dalam menilai menyebabkan penilai melakukan asal isi formulir yang diberikan kepadanya. Disamping itu pejabat penilai cenderung mempunyai independensi terhadap penilaian prestasi kerja

bawahannya. Sehingga sulit untuk melakukan penilaian secara jujur apa adanya. Hal ini disebabkan oleh adanya hubungan-hubungan secara personal antara atasan dan bawahan yang turut pula mewarnai hasil penilaian yang bersifat subjektif.

Penilai maupun pegawai yang dinilai belum sepenuhnya dapat menerima penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil ini. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman pejabat penilai maupun pegawai yang dinilai terkait tata cara penilaian sesuai aturan. Disamping itu disebabkan proses penilaian yang memerlukan waktu dan tenaga sehingga menyebabkan berbagai bias dalam proses penilaian prestasi kerja. Misalnya dengan menyerahkan sepenuhnya untuk menilai kepada pegawai yang dinilai yang seharusnya dinilainya sendiri atau melakukan pengisian secara cepat tanpa berpikir secara cermat tentang semua item yang harus dinilai karena memerlukan waktu yang lama. Jadi selain masalah waktu dan tenaga, para penilai dan yang dinilai juga kurang memahami terhadap substansi dan sistem penilaian yang terbilang masih baru tersebut.

Hal ini berkaitan erat dengan pendapat Decotit dan Petit (dalam Chung dan Megginson, 1981) dan Keban (2014: 218) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan efektivitas suatu penilaian prestasi kerja yaitu (a). Relevansi dari kriteria prestasi kerja yang dipilih; (b). Kemampuan penilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja pihak yang dinilai secara benar; (c). Motif penilai dalam melakukan penilaian secara tepat; dan (d). Penerimaan pihak yang dinilai terhadap proses penilaian.

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian, maka dapat diperoleh bahwa efektivitas atau keberhasilan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan sangat ditentukan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

a. Yuridis

Adanya kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

b. Sumber Daya Manusia

Adanya manajemen sumberdaya yang mengatur mengenai mekanisme sistem penilaian tentang siapa yang harus menilai, bagaimana menilai, kapan menilai dan kriteria penilaian yang digunakan dalam sistem penilaian prestasi kerja yang diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Hal ini diatur berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013. Disamping itu kemampuan penilai untuk dapat menilai secara tepat dan benar terkait prestasi kerja pegawai juga turut menentukan keberhasilan pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

c. Informasi Teknologi

Dengan adanya informasi teknologi, penilai dapat mempelajari secara rinci terkait tata cara dan aturan pelaksanaan penilaian yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Dengan demikian akan menambah pemahaman dan kemampuan pejabat penilai tentang substansi dan sistem penilaian yang tepat dan benar sesuai aturan. Kemampuan dan pemahaman penilai ini sangat bermanfaat untuk

lebih menjamin pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang lebih objektif. Disamping itu dengan adanya informasi teknologi dapat digunakan untuk mempermudah penilai dalam melakukan penilaian terhadap target kerja pegawai secara akurat maupun dalam melakukan pengamatan terkait perilaku pegawai.

Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Dewi (2014 : 104), bahwa tujuan utama dari sistem manajemen kinerja adalah mengontrol perilaku pegawai, memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi. Adanya sistem ditujukan untuk menetapkan standar kinerja, menilai kinerja karyawan, memberikan umpan balik kepada karyawan tentang sejauh mana standar kinerja yang telah dipenuhi, dan mengambil tindakan perbaikan jika kinerja tidak memenuhi keseluruhan tujuan untuk mengendalikan perilaku karyawan. Organisasi sebaiknya menggunakan sistem *e-performance* untuk memfasilitasi proses manajemen kinerja. Sistem ini membantu mengukur kinerja atasan, menulis ulasan kinerja, dan memberikan umpan balik kepada pegawai. Kinerja komputerisasi memfasilitasi sistem pengukuran kinerja dengan menjaga variabel pekerjaan yang telah diselesaikan, waktu yang dihabiskan untuk tugas-tugas, dan tingkat kesalahan. *Computerized performance management* meningkat dalam penggunaan dan menunjukkan sistem yang digunakan untuk memantau pegawai. Organisasi dapat menggunakan sistem tersebut untuk mengontrol kebutuhan manajer menghabiskan waktu dan mengamati perilaku pegawai dan menilai kinerja mereka. Sistem manajemen kinerja elektronik membantu manajer menyusun dan menulis penilaian. Penilai menyederhanakan proses penilaian melalui formulir. Atasan dapat mengevaluasi pegawai lebih sering. Selain itu *e-performance* digunakan atasan memberikan

umpan balik kepada pegawai. Sistem intranet yang digunakan dapat melalui 360°. Sistem intranet mengirim email kepada penilai dan meminta mereka untuk menyelesaikan evaluasi kinerja secara online. Karyawan dapat menerima umpan balik dari beberapa penilai secara tepat waktu, dan informasi tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka. Sistem manajemen *e-performance* dapat meningkatkan efisiensi proses kemampuan untuk mengumpulkan data tentang kinerja. Sistem penilaian terkomputerisasi dapat digunakan untuk melakukan penilaian pekerjaan dengan standar yang objektif.

d. *Reward dan punishment*

Adanya manajemen kompensasi merupakan mekanisme yang penting untuk mendukung dan mendorong pegawai untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan serta untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya. Dimana pegawai yang berprestasi tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak, sedangkan pegawai yang berprestasi kerja tinggi harus diberi hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi. Sistem penilaian prestasi kerja yang baik membutuhkan dukungan sistem manajemen kompensasi yang adil yaitu melalui sistem prestasi kerja (*merit system*) yaitu penghargaan yang didasarkan pada prestasi hasil kerja (*job performance*).

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mahmudi (2013 : 177) bahwa prinsip penting dalam sistem manajemen prestasi kerja adalah prestasi tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak, sedangkan prestasi kerja yang buruk diberi hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi. Dimana manajemen kompensasi yang baik adalah manajemen kompensasi yang

berorientasi pada pemberian penghargaan, bukan berorientasi hukuman. Sistem penghargaan akan mendorong manajemen untuk memperlakukan dan menempatkan pegawai pada posisi terhormat dan berharga. Sementara sistem hukuman cenderung menjadikan pegawai sebagai pihak yang ter subordinasi dan inferior. Meskipun demikian, dalam kondisi tertentu hukuman tetap tidak bisa ditiggalkan karena dapat digunakan sebagai sarana pendidikan dan intropeksi untuk memperbaiki prestasi kerja di masa yang akan datang.

Oleh karena itu organisasi harus memiliki mekanisme *reward* dan *punishment* yang jelas. Setiap individu yang memiliki prestasi kerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan. Komponen utama sistem reward terdiri tiga elemen, yaitu: a. gaji dan bonus; b. kesejahteraan; dan c. pengembangan karir. Adapun sistem prestasi kerja (*merit system*) merupakan pendekatan dalam pemberian penghargaan yang didasarkan pada prestasi kerja (*job performance*). Dalam sistem ini yang diutamakan adalah kemampuan kerja seseorang, baik berupa ketrampilan, keahlian, efisiensi dan efektivitas kerjanya. Dalam memberikan penghargaan, sistem prestasi kerja tidak memandang usia atau senioritas (masa kerja) pegawai. Sistem prestasi kerja ini memiliki keunggulan, yaitu dianggap lebih adil dan tidak diskriminatif. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan tanpa dibatasi oleh usia dan masa kerja.

e. Komitmen Pimpinan

Adanya komitmen pimpinan organisasi dalam hal ini Kepala Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara terhadap

pentingnya suatu penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tepat dan benar untuk peningkatan prestasi kerja pegawai sangat diperlukan. Dimana selanjutnya prestasi kerja pegawai berkontribusi pula pada pelayanan dan kinerja organisasi. Komitmen yang tinggi dari pimpinan terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh untuk mendukung terjaminnya penilaian prestasi kerja yang bersifat objektif.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Keban (2014 : 221) bahwa komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya suatu penilaian prestasi kerja. Dimana bila pimpinan selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja, maka para penilai yang ada di bawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

3. Upaya-Upaya yang Perlu Dilakukan untuk Perbaikan Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara

Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan hasil penilaian terhadap proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara. Maka perlu dilakukan upaya-upaya yang ditujukan untuk memperbaiki proses penilaian prestasi kerja pegawai tersebut di masa mendatang. Adapun upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja pegawai terutama yang terkait dengan penilaian perilaku kerja yang bersifat subyektif atau tidak obyektif. Penilaian ini dapat

disebabkan keterbatasan kemampuan penilai dalam menilai secara benar, motif penilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja secara tepat, atau kurangnya penerimaan atau pemahaman penilai maupun pegawai yang dinilai terhadap penilaian prestasi kerja. Sehingga menyebabkan penilaian yang dipengaruhi kecenderungan pejabat penilai memberikan pertimbangan dalam penilaian yang bersifat subjektif pada penilaian terkait perilaku kerja bawahannya yang menimbulkan bias/kesalahan dalam menilai.

Kesemuanya dapat dihindari atau paling sedikit dikurangi, apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas dan tanpa bias. Untuk itu keterlibatan para atasan langsung sebagai suatu keharusan karena merekalah yang paling mengenali sikap dan perilaku serta kemampuan para pegawai bawahan yang dipimpinnya sehari-hari. Guna lebih menjamin para penilai semakin mampu melakukan penilaian yang seobjektif mungkin, tiga upaya yang perlu dilakukan adalah:

Pertama, melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang objektif dengan terlebih dulu menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu sehingga maksud dan tujuan penilaian benar-benar tercapai. Hal ini disebabkan karena tidak sedikit atasan selaku pejabat penilai yang kurang memahami dan menyadari akan pentingnya penilaian yang objektif dilakukan secara berkala apalagi kalau harus menilai bawahan secara negatif. Kedua, membantu para penilai memahami secara mendalam terkait segala prosedur dan mekanisme penggunaan instrumen penilaian tertentu sehingga objektivitas semakin terjamin. Bantuan tersebut dapat berupa lokakarya atau bimbingan teknis yang disenggarakan oleh bagian kepegawaian, atau sekedar

pertemuan informal antara bagian kepegawaian dengan para penilai. Ketiga, menekankan pentingnya usaha dan kesadaran para penilai untuk menghindari subyektifitas dalam melakukan penilaian. Segi penting dari upaya ini adalah meningkatnya kemampuan para penilai menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh para pegawai yang dinilai.

Sedangkan untuk pihak ketiga yang terlibat yaitu para pegawai yang dinilai, salah satu bentuk keterlibatan para pegawai yang bersangkutan sendiri adalah memperoleh umpan balik tentang penilaian orang lain mengenai prestasi kerjanya, karena tanpa umpan balik pegawai yang dinilai tidak akan mengetahui kekuatan yang dapat dimanfaatkannya sebagai modal untuk dikembangkan dan kelemahan yang harus diatasinya. Umpan balik ini dapat digunakannya untuk pengembangan karier selanjutnya secara realistis. Pemberian umpan balik ini dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi dua arah yaitu melalui wawancara dengan tujuan untuk memberitahukan hasil penilaian yang telah dilakukan dan menunjukkan kepada pegawai yang dinilai tentang hal-hal yang perlu diperbaiki di masa depan yang dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Komunikasi dua arah ini dapat dilakukan antara atasan selaku pejabat penilai dengan bawahan selaku pegawai yang dinilai maupun antara bagian kepegawaian dengan pegawai yang dinilai.

Hal ini dijelaskan sesuai dengan teori yang digunakan yang dikemukakan oleh Siagian (2014: 233), bahwa masalah yang berkaitan dengan penilaian yang bersifat subjektif disebabkan oleh bias penilaian seorang penilai terhadap yang dinilai. Hal ini dapat dihindari, atau paling sedikit dikurangi apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas. Agar para penilai semakin mampu melakukan

penilaian yang objektif tiga langkah yang perlu diambil yaitu: pertama, melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang objektif; kedua, memberikan umpan balik kepada para penilai tentang penggunaan cara-cara penilaian yang pernah diterapkannya; ketiga, dengan bantuan bagian kepegawaian menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat baik yang berorientasi pada prestasi kerja maupun yang ditujukan kepada kepentingan organisasi di masa depan.

Berdasarkan teori tersebut mengemukakan bahwa untuk perbaikan dalam proses penilaian prestasi kerja perlu melibatkan tiga pihak terkait yakni para pejabat atau petugas satuan kerja yang mengelola kepegawaian, para atasan langsung sebagai penilai dan pegawai yang dinilai. Selanjutnya menurut Siagian (2014: 233), pemeliharaan hubungan dengan para karyawan memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan, karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain.

Teori ini diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Gaol (2014 : 278-301) bahwa sedikitnya ada tiga cara untuk meminimalkan pengaruh masalah-masalah penilaian yaitu: (1) terbiasa dengan masalah-masalah penilaian yang telah didiskusikan, dengan memahami masalah dapat membantu kita menghindari masalah; (2) memilih alat penilai yang tepat; (3) melatih penilai untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan penilaian yang menyangkut tiga hal : a. bias dan penyebabnya harus dijelaskan; b. peran penilaian prestasi kerja harus

diterangkan dan dijelaskan bahwa hal-hal tersebut ditujukan untuk hal-hal yang objektif; c. penilai harus diberikan kesempatan untuk mempraktikkan dalam bentuk latihan bagaimana menilai seorang pegawai.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan telah melaksanakan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil terhitung sejak tahun 2014. Dimana tujuan penilaian prestasi kerja pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan telah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu upaya untuk memperbaiki kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui sistem manajemen berbasis kinerja yang terfokus pada hasil dan perilaku. Dari segi persiapan, penerapan masih belum sesuai dengan peraturan tersebut, karena sebagian Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara menyusun sasaran kerja pegawai tersebut pada tahun yang berjalan. Sedangkan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terkait sasaran kerja pegawai sudah dapat dikatakan sesuai dan bersifat objektif, tetapi untuk penilaian perilaku kerja pegawai masih cenderung bersifat subjektif dipengaruhi bias dan bersifat rata-rata. Hasil penilaian terkait sasaran kerja pegawai sudah bersifat objektif dan mencerminkan prestasi kerja yang sesungguhnya sedangkan hasil penilaian terkait perilaku kerja masih cenderung bersifat subjektif dan belum

mencerminkan perilaku yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil bersangkutan.

1. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara meliputi:

a. Tujuan Penilaian

Berdasarkan tujuan, proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan telah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01 Tahun 2013. Dimana ditinjau dari persefektif tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu upaya untuk memperbaiki kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui sistem manajemen berbasis kinerja yang terfokus pada hasil dan perilaku yaitu melalui sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh atasan langsung sebagai pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan adalah untuk: 1) mengetahui seberapa besar kinerja pegawai; 2) mengetahui sejauh mana kinerja aparat dalam mengerjakan tugasnya; 3) menilai kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil; 4) untuk mengukur efektivitas dan efisiensi kerja bawahan; 5) dalam rangka promosi dan kenaikan pangkat serta pembinaan pegawai.

b. Persiapan Penilaian

Berdasarkan kegiatan persiapan dalam proses penilaian prestasi kerja, semua Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan

Provinsi Kalimantan Utara semestinya menyusun sasaran kerja pegawai pada awal tahun 2014 yang mengacu pada petunjuk pelaksanaan sesuai ketentuan peraturan yang berlaku yaitu pada bulan Januari setiap tahunnya sebagai dasar pejabat penilai untuk menilai pegawai yang bersangkutan. Akan tetapi dari segi penerapan masih belum sesuai dengan peraturan tersebut, karena sebagian Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara menyusun sasaran kerja pegawai tersebut pada tahun yang berjalan.

c. Pelaksanaan Penilaian

Dari segi pelaksanaan penilaian prestasi kerja terkait sasaran kerja pegawai sudah dapat dikatakan sesuai dan bersifat objektif, tetapi untuk penilaian perilaku kerja pegawai masih belum objektif dan lebih cenderung bersifat subjektif. Hal ini disebabkan pelaksanaan penilaian terkait sasaran kerja pegawai yang dilakukan oleh pejabat penilai dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target lebih mudah terukur dan dapat dilihat oleh penilai secara langsung sehingga subjektivitas dapat dieliminasi. Sedangkan penilaian yang terkait perilaku sulit diukur dengan pasti karena sebagai pejabat penilai atasan harus senantiasa melakukan pengamatan terkait perilaku bawahannya. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan kemampuan pejabat penilai untuk dapat menilai secara benar dan tepat sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Pelaksanaan penilaian berpengaruh terhadap hasil penilaian yang tidak menggambarkan secara akurat prestasi kerja individu pegawai, karena hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil

dilakukan dengan menggabungkan hasil penilaian sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Untuk pelaksanaan penilaian terkait sasaran kerja pegawai sudah bersifat objektif sesuai dengan rencana dan target yang ditentukan oleh masing-masing pegawai. Sedangkan untuk pelaksanaan penilaian terkait perilaku kerja masih cenderung bersifat subjektif dan dipengaruhi bias dan rata-rata.

d. Hasil Penilaian

1) Penilaian Sasaran Kerja Pegawai

Hasil penilaian terkait sasaran kerja pegawai yang diperoleh Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Utara sudah bersifat objektif dan mencerminkan prestasi kerja yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil bersangkutan. Sesuai dengan target kerja yang dicapai berdasarkan kontrak kerja yang telah disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai di unit kerja masing-masing yaitu bidang dan seksi yang dapat diukur realisasinya berdasarkan kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Akan tetapi dari segi uraian rencana kerja yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai masih ada sisi kelemahannya, hal ini disebabkan oleh tugas pokok dan fungsi dari bidang-bidang dan seksi-seksi yang belum terjabar dengan jelas sesuai analisis jabatan, sehingga menyebabkan hasil penilaian sasaran kerja pegawai belum optimal.

2) Penilaian Perilaku Kerja

Hasil penilaian terkait perilaku kerja yang diperoleh Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Utara masih

cenderung bersifat subjektif dan belum mencerminkan perilaku yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil bersangkutan karena dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang merupakan keterbatasan kemampuan dari pejabat penilai untuk melakukan penilaian secara benar, kurangnya pemahaman dari pejabat penilai maupun pegawai yang dinilai mengenai tata cara atau proses penilaian yang benar. Hal ini menyebabkan kurang efektifnya proses penilaian terkait perilaku kerja tersebut.

2. Faktor –Faktor Yang Menentukan Keberhasilan dalam Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara meliputi:

Keberhasilan proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara ditentukan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Yuridis yaitu kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat.
- b. Sumber Daya Manusia yaitu adanya manajemen sumberdaya yang mengatur mengenai mekanisme sistem penilaian tentang siapa yang harus menilai, bagaimana menilai, kapan menilai dan kriteria penilaian yang digunakan dalam sistem penilaian prestasi kerja. Disamping itu kemampuan penilai juga turut menentukan keberhasilan pelaksanaan penilaian prestasi kerja.
- c. Informasi Teknologi yaitu dengan adanya informasi teknologi, penilai dapat mempelajari secara rinci terkait prosedur dan tata cara pelaksanaan penilaian yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

- d. *Reward* dan *punishment* yaitu adanya manajemen kompensasi merupakan mekanisme yang penting untuk mendukung dan mendorong pegawai untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan serta meningkatkan prestasi kerjanya.
- e. Komitmen Pimpinan yaitu adanya komitmen pimpinan organisasi terhadap pentingnya suatu penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tepat dan benar, dimana komitmen yang tinggi dari pimpinan terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh untuk mendukung terjaminnya penilaian prestasi kerja yang bersifat objektif.

3. Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk memperbaiki proses penilaian prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja pegawai terutama yang terkait dengan penilaian perilaku kerja yang bersifat subjektif atau tidak objektif, baik yang disebabkan keterbatasan kemampuan penilai dalam menilai secara benar, motif penilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja secara tepat, atau kurangnya penerimaan penilai maupun pegawai yang dinilai terhadap penilaian prestasi kerja sehingga menyebabkan penilaian yang dipengaruhi kecenderungan pejabat penilai memberikan pertimbangan dalam penilaian yang bersifat subjektif terkait perilaku kerja bawahannya yang menimbulkan bias/ kesalahan dalam menilai. Kesemuanya dapat dihindari atau paling sedikit dikurangi, apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas. Untuk itu keterlibatan para atasan langsung sebagai suatu keharusan karena merekalah

yang paling mengenali sikap dan perilaku serta kemampuan para pegawai bawahannya yang dipimpinnya sehari-hari. Guna lebih menjamin para penilai semakin mampu melakukan penilaian yang seobjektif mungkin, tiga upaya yang perlu dilakukan adalah:

- a. Memberikan pelatihan para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang objektif dengan terlebih dulu menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu sehingga maksud dan tujuan penilaian benar-benar tercapai. Hal ini disebabkan karena tidak sedikit atasan selaku pejabat penilai yang kurang menyadari pentingnya penilaian yang objektif dilakukan secara berkala apalagi kalau harus menilai bawahan secara negatif.
- b. Membantu para penilai memahami secara mendalam segala prosedur dan mekanisme penggunaan instrumen penilaian tertentu sehingga objektivitas semakin terjamin, dapat berupa lokakarya yang disenggarakan oleh bagian kepegawaian atau sekedar pertemuan informal antara bagian kepegawaian dengan para penilai.
- c. Menekankan pentingnya usaha para penilai untuk menghindari subjektivitas dalam melakukan penilaian. Segi penting dari upaya ini adalah meningkatnya kemampuan para penilai menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh para pegawai yang dinilai. Sedangkan untuk pihak ketiga yaitu para pegawai yang dinilai, dapat dilakukan dengan melibatkan pegawai yang bersangkutan melalui pemberian umpan balik tentang penilaian orang lain mengenai prestasi kerjanya baik yang bersifat kelemahan maupun kekuatannya. Pemberian umpan balik ini dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi

dua arah yaitu melalui wawancara dengan tujuan untuk memberitahukan hasil penilaian yang telah dilakukan dan menunjukkan kepada pegawai yang dinilai tentang hal-hal yang perlu diperbaiki di masa depan yang dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Komunikasi dua arah ini dapat dilakukan antara atasan selaku pejabat penilai dengan bawahan selaku pegawai yang dinilai maupun antara bagian kepegawaian dengan pegawai yang dinilai.

B. Saran

Berdasarkan uraian pada simpulan, maka dapat disarankan beberapa hal oleh peneliti kepada pengambil kebijakan terutama di Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara terkait penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Hendaknya menyusun sasaran kerja pegawai dilakukan pada awal tahun yaitu pada bulan Januari setiap tahunnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit instansi. Untuk itu diperlukan analisis jabatan yang berisi uraian yang jelas tentang tugas pokok masing-masing Pegawai Negeri Sipil sehingga penilaian terhadap hasil penilaian terkait capaian masing-masing sasaran kerja pegawai dapat lebih optimal. Diperlukan penataan ulang pada struktur organisasi dan jumlah pegawai yang didasarkan pada prinsip-prinsip *rightsizing* yang hendaknya segera dianalisis dan ditata sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja. Sedangkan terkait penilaian perilaku, diperlukan komitmen dari

atasan langsung sebagai pejabat penilai tentang penilaian prestasi kerja yang realistis apa adanya untuk lebih menjamin hasil penilaian terhadap perilaku kerja yang objektif.

2. Untuk meniadakan atau paling tidak mengurangi masalah-masalah dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Kehutanan perlu persamaan antara paradigma yang dianut oleh atasan penilai dengan tujuan penilaian kinerja. Disamping itu perlu persamaan persepsi dalam pemahaman antara pejabat penilai dan bawahan yang dinilai tentang proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sangat bermanfaat mendorong peningkatan prestasi kerja. Untuk itu sangat diperlukan komitmen pimpinan sebagai atasan pejabat penilai untuk terus melakukan pembinaan kepada bawahan yang dapat dilakukan melalui komunikasi, monitoring dan pemantauan, dan mengevaluasi prestasi kerja para bawahannya sesuai dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan.
3. Perbaikan dalam proses penilaian prestasi kerja perlu melibatkan tiga pihak terkait yakni para pejabat atau petugas satuan kerja yang mengelola kepegawaian, para atasan langsung sebagai penilai dan pegawai yang dinilai. Hal ini dapat dilakukan melalui pemeliharaan hubungan pimpinan dengan para bawahan melalui komunikasi yang efektif yang diselenggarakan secara terus menerus, karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain. Berkaitan dengan hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan secara berkala dan di dokumentasikan dengan rapi dalam arsip

kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang baik bersifat menguntungkan maupun merugikan pegawai.



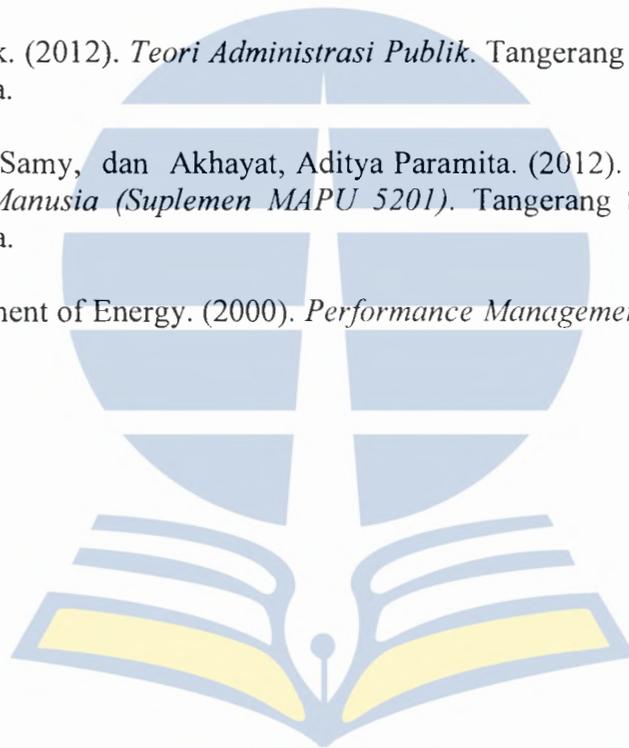
DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, Cheader, A. (2003). *Pokoknya Kualitatif, Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- As'ad, Muhammad. (1991). *Kinerja sebagai Media Peningkatan Derajat dalam Konteks Industrialisasi*. Bandung: Ganeca.
- Asnawi, S. (1999). *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Pusgrafin.
- Bernardin, John., and Russell, Joyce, E.A. (1998). *Human Resources Management An Experimental Approach*. Singapore: McGraw-Hill.Inc.
- Bogdan, Robert, C., and Biklen, Sari Knopp. (1992). *Qualitatif Research for Education, An Introduction to Theory and Methods*, Second Edition. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Bungin, Burhan. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Bungin, Burhan. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Campbell, D. (1990). *The Force of Prejudice*. The Guardian. 31 Oktober.
- Chung, K.H., and Megginson, L.C. (1981). *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row Publishers.
- Departemen Dalam Negeri. (1974). Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974. *Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*.
- Departemen Dalam Negeri. (1979). Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1979. *Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.
- Departemen Dalam Negeri. (1999). Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 *Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*.
- Dewi, Irra Chrisyanti. (2014). *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.

- Dressang, D.L. (1984). *Public Personnel Management and Public Policy*. Boston: Little Brown and Company.
- Elu, Wilfridus B., dan Purwanto, Agus Joko. (2012). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Gaol, Jimmy L. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi
- Gitosudarmo, Indriyo, dan Sudita, I Nyoman . (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko. (1998). *Kinerja dan Tingkat Emosional*. Surabaya: Pratama.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ilyas. (1999). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Iswanto, Yun. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Keban, Yeremias T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. (2011). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011. *Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*.
- Kloot, Louis. (1999). *Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government*. The Internatinonal Journal of Public Sector Management. Vol. 12, pp.565-584.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, A.A. (2000). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Revika Aditama.
- Martono, Nanang. (2015). *Metode Penelitian Sosial: Konsep - Konsep Kunci*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Miles, Matthew B., dan Huberman, Michael, A. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Moleong, Lexy, J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moorhead, Gregory, dan Griffin, Ricky, W. (2013). *Organizational Behavior : Managing People and Organization*, 9th ed, Terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Mwita, J.I. (2000). *Performance Management Model: A System- Based Approach to Pubic Service Quality*. The International Journal of Public Sector Management. Vol. 13, pp. 19-32.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R, Gehart, B, dan Wright, P. (2000).. New York: McGraw-Hill.
- Osborne, David, and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Enterprenuerial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Penguins Books.
- Otley, D. (1999). *Performance Management: A Framework for Management Control System Research*. Management Accounting Research. Vol. 10, pp. 82-363.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Purwadarminta, W. J. S. (1990). *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Rahadi, Dedi Rianto. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publlishing.
- Rahmat, Mamat. (2006). *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian.
- Rahmat, Mamat. (2012). *Sasaran Kerja Pegawai*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian.
- Robertson, Gordon. (2002). *Loka Karya Reviu Kinerja*. Jakarta: BPKP dan Executive Education.
- Rogers, S. (1994). *Performance Management in Local Government*. Essex : Longmans.

- Saidi, H. M. (1992). *Prestasi dan Kemampuan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Siagian, Sondang P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subekhi, Akhmad dan Jauhar, Mohammad. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta: Sinar Baru.
- Sujarweni, Wiratna, V. (2014). *Metodologi Penelitian: lengkap, Mudah, dan Praktis Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Sundarso, dkk. (2012). *Teori Administrasi Publik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Uguy, Leroy Samy, dan Akhayat, Aditya Paramita. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suplemen MAPU 5201)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- USA Department of Energy. (2000). *Performance Management Handbook*.



Lampiran 1

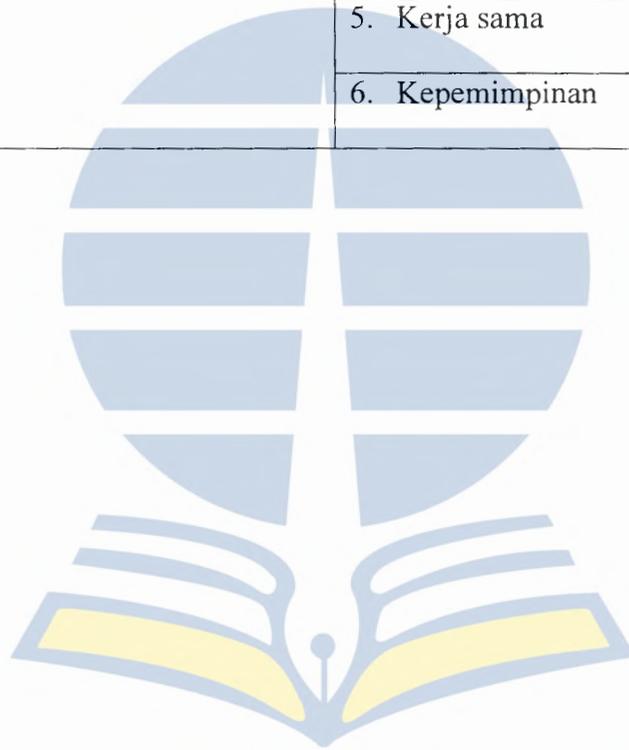
KISI-KISI PEDOMAN WAWANCARA EVALUASI PROSES PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PERTANIAN KEHUTANAN DAN KETAHANAN PANGAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA

A. Proses Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

No.	Kategori/Tema	Sub Tema	Item
1.	Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	1. Tujuan penilaian	1
		2. Persiapan penilaian	1
		3. Pelaksanaan penilaian	1
		4. Hasil penilaian	1
2.	Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	1. Faktor pendukung penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil	1
		2. Faktor penghambat penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil	1
3.	Upaya-Upaya yang Perlu Dilakukan untuk Perbaiki Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	1. Kemampuan kerja Pegawai Negeri Sipil	1
		2. Motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil	1
		3. Persepsi peranan Pegawai Negeri Sipil	1

B. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil

No.	Kategori/Tema	Sub Tema	Item
1.	Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil	1. Orientasi Pelayanan	1
		2. Integritas	1
		3. Komitmen	1
		4. Disiplin	1
		5. Kerja sama	1
		6. Kepemimpinan	1



Lampiran 2

PEDOMAN WAWANCARA

A. Proses Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Nama :

Pangkat/Golongan :

Jabatan :

Bidang/Unit Kerja :

Tingkat Pendidikan :

Alamat :

Tanggal :

Pukul : s/d

Kode Informan :

No.	Aspek Pertanyaan	Formulasi Pertanyaan	Item
1.	Proses Penilaian Prestasi Kerja	1. Apakah tujuan dari penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil	1
		2. Persiapan apa saja yang dilakukan dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil	1
		3. Bagaimana prosedur pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil	1
		4. Bagaimana kriteria penilaian prestasi kerja pada hasil tugas pegawai negeri sipil yang telah dilaksanakan yang terkait dengan SKP dan perilaku kerja	1
2.	Faktor Pendukung dan Penghambat Penilaian Prestasi Kerja	1. Apa saja faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam melakukan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil	1

No.	Aspek Pertanyaan	Formulasi Pertanyaan	Item
		2. Apa saja faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam melakukan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil	1
3.	Upaya-Upaya Yang Perlu Dilakukan untuk Perbaikan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja	1. Apa saja upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang akan berkontribusi terhadap prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil	1



**B. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Aspek Orientasi Pelayanan,
Integritas, Komitmen, Displin, Kerja Sama dan Kepemimpinan**

Nama :

Pangkat/Golongan :

Jabatan :

Bidang/Unit Kerja :

Tingkat Pendidikan :

Alamat :

Tanggal :

Pukul : s/d

Kode Informan :

No.	Aspek Pertanyaan	Formulasi Pertanyaan	Item
1.	Perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang berorientasi pada pelayanan	1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan sikap dan perilaku Anda dalam memberikan pelayanan	1
		2. Bagaimana sikap dan perilaku Anda dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait dan instansi lainnya	1
2.	Perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yan berorientasi pada intergritas	1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan kemampuan Anda untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi kerja	1
		2. Bagaimana kemampuan Anda untuk bertindak sesuai dengan	

No.	Aspek Pertanyaan	Formulasi Pertanyaan	Item
		nilai, norma dan etika dalam organisasi kerja	1
3.	Perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang berorientasi pada komitmen	1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan kemampuan Anda untuk menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi dan atau golongan	1
		2. Bagaimana kemauan dan kemampuan Anda untuk menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi dan atau golongan	1
4.	Perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang berorientasi pada disiplin	1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan kesanggupan Anda untuk mentaati segala kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam perundang-undangan atau peraturan kedinasan	1
		2. Bagaimana kesanggupan Anda untuk mentaati segala kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam perundang-undangan atau peraturan kedinasan	1
5.	Perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang berorientasi pada kerja sama	1. Apakah penilaian prestasi kerja anda sudah sesuai dengan kemampuan Anda untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerja ataupun instansi lain sesuai dengan tugas dan tanggung jawab	1

No.	Aspek Pertanyaan	Formulasi Pertanyaan	Item
		yang diemban	
		2. Bagaimana kemauan dan kemampuan Anda untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerja ataupun instansi lain sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban	1
6.	Perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang berorientasi pada kepemimpinan	1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan kemampuan Anda untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugas demi tercapainya tujuan organisasi	1
		2. Bagaimana kemauan dan kemampuan Anda untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugas demi tercapainya tujuan organisasi	1



Lampiran 3**TRANSKRIP WAWANCARA**

Nama :

Pangkat/Golongan :

Jabatan :

Bidang/Unit Kerja :

Tingkat Pendidikan :

Alamat :

Tanggal :

Pukul : s/d

Kode Infoman :

A. Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**A1. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil****A2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil****A3. Upaya-Upaya yang Dilakukan untuk Perbaikan Penilaian Prestasi Kerja**

1. Apakah tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil ?

Jawaban :

2. Persiapan apa saja yang dilakukan dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil ?

Jawaban :

3. Bagaimana prosedur pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil ?

Jawaban :

4. Bagaimana kriteria penilaian prestasi kerja pada hasil tugas Pegawai Negeri Sipil yang telah dilaksanakan yang terkait dengan SKP dan perilaku kerja ?

Jawaban :

A2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

1. Apa saja faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam melakukan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil ?

Jawaban :

2. Apa saja faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam melakukan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil ?

Jawaban :

A3. Upaya-Upaya Yang Perlu Dilakukan untuk Perbaikan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

1. Apa saja upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang akan berkontribusi terhadap kemampuan kerja Pegawai Negeri Sipil ?

Jawaban :

2. Apa saja upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang akan berkontribusi terhadap kemampuan kerja Pegawai Negeri Sipil ?

Jawaban :

3. Apa saja upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang akan berkontribusi terhadap kemampuan kerja Pegawai Negeri Sipil ?

Jawaban :



TRANSKRIPSI WAWANCARA

Nama :

Pangkat/Golongan :

Jabatan :

Bidang/Unit Kerja :

Tingkat Pendidikan :

Alamat :

Tanggal :

Pukul : s/d

Kode Informan :

B. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Aspek Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Displin, Kerja Sama dan Kepemimpinan

B1. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Aspek Orientasi Pelayanan

1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan sikap dan perilaku Anda dalam memberikan pelayanan ?

Jawaban :

2. Bagaimana sikap dan perilaku Anda dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait dan instansi lainnya ?

Jawaban :

B2. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Aspek Orientasi Integritas

1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan kemampuan Anda untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi kerja ?

Jawaban :

2. Bagaimana kemampuan Anda untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi kerja ?

Jawaban :

B3. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Aspek Orientasi Komitmen

1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan kemampuan Anda untuk menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi dan atau golongan ?

Jawaban :

2. Bagaimana kemauan dan kemampuan Anda untuk menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi dan atau golongan ?

Jawaban :

B4. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Aspek Orientasi Disiplin

1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan kesanggupan Anda untuk mentaati segala kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam perundang-undangan atau peraturan kedinasan ?

Jawaban :

2. Bagaimana kesanggupan Anda untuk mentaati segala kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam perundang-undangan atau peraturan kedinasan ?

Jawaban :

B5. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Aspek Orientasi Kerja Sama

1. Apakah penilaian prestasi kerja anda sudah sesuai dengan kemampuan Anda untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerja ataupun instansi lain sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban ?

Jawaban :

2. Bagaimana kemauan dan kemampuan Anda untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerja ataupun instansi lain sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban?

Jawaban :

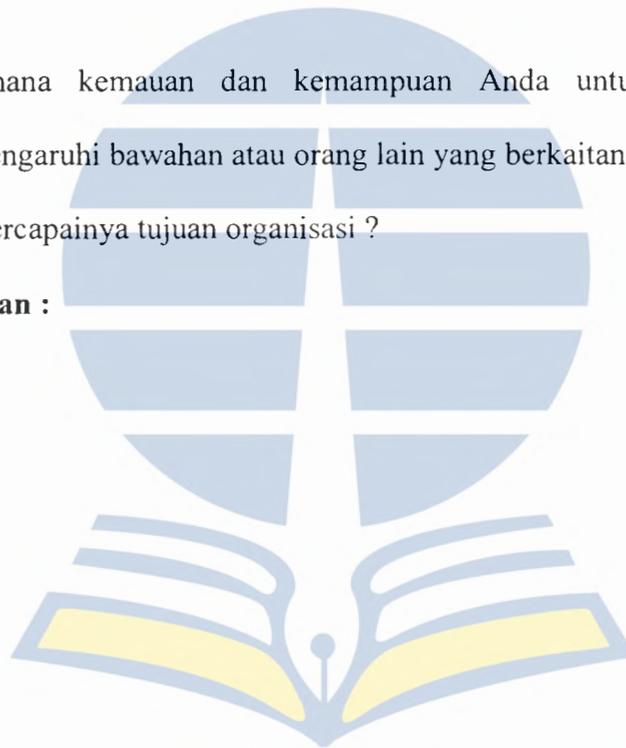
B6. Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Aspek Orientasi**Kepemimpinan**

1. Apakah penilaian prestasi kerja Anda sudah sesuai dengan kemampuan Anda untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugas demi tercapainya tujuan organisasi ?

Jawaban :

2. Bagaimana kemauan dan kemampuan Anda untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugas demi tercapainya tujuan organisasi ?

Jawaban :



Lampiran 4

PEDOMAN WAWANCARA UNTUK PEJABAT ESELON III : EVALUASI PROSES PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PERTANIAN KEHUTANAN DAN KETAHANAN PANGAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA

1. Memperkenalkan diri kepada responden, mengemukakan maksud dan tujuan dari pengumpulan data dan meminta kesediaan/persetujuan untuk menjadi responden serta mengucapkan terimakasih atas kesediaannya.
2. Menjelaskan kepada responden bahwa wawancara ini diperlukan untuk kepentingan penelitian semata sehingga jawaban tidak dinilai benar atau salah.
3. Semua hasil wawancara : komentar, pendapat, pengalaman dan saran serta identitas responden dijamin kerahasiaannya.
4. Meminta ijin kepada responden bahwa selama wawancara dilakukan akan direkam dengan menggunakan tape recorder untuk membantu melengkapi catatan peneliti.
5. Melakukan wawancara sesuai dengan kesepakatan.
6. Menyimpulkan dan mengklarifikasi hasil wawancara.
7. Mengakhiri wawancara dengan mengucapkan terima kasih.

Data Informan :

Nama :

Pangkat/Golongan :

Jabatan :

Bidang/Unit Kerja :

Tingkat Pendidikan :

Alamat :

Tanggal :

Pukul : s/d

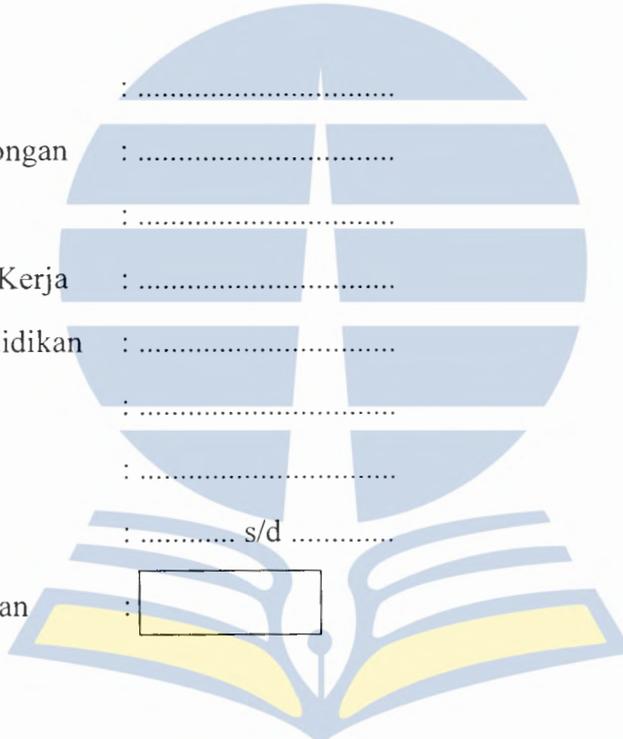
Kode Informan :



Lampiran 5

PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN EVALUASI PROSES PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PERTANIAN KEHUTANAN DAN KETAHANAN PANGAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA

I. Identitas Informan



Nama :

Pangkat/Golongan :

Jabatan :

Bidang/Unit Kerja :

Tingkat Pendidikan :

Alamat :

Tanggal :

Pukul : s/d

Kode Informan :

II. Prestasi Kerja

1. Nilai capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Pegawai Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara setelah dilakukan penilaian prestasi kerja.
2. Nilai Perilaku Kerja pegawai setelah dilakukan penilaian prestasi kerja yang menyangkut :
 - a. Orientasi pelayanan pegawai setelah dilakukan penilaian prestasi kerja.

- b. Integritas pegawai dalam menjalankan tugas setelah diberi penilaian prestasi kerja.
 - c. Komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas setelah dilakukan penilaian prestasi kerja.
 - d. Disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas setelah dilakukan penilaian prestasi kerja.
 - e. Kerjasama pegawai dalam melaksanakan tugas setelah dilakukan penilaian prestasi kerja.
 - f. Efektivitas Kepemimpinan anak buah bapak dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi setelah dilakukan penilaian prestasi kerja.
3. Hambatan dan saran bapak tentang pelaksanaan penilaian prestasi kerja di lingkungan kerja.
 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja di lingkungan kerja/instansi bapak.
 5. Efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja bapak.
 - a. Dalam rangka kenaikan pangkat/promosi jabatan.
 - b. Dalam rangka peningkatan pendidikan dan pelatihan.
 - c. Dalam rangka pemberian hukuman disipliner/punishment.

Lampiran 6

DAFTAR PERTANYAAN
EVALUASI PROSES PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL PADA DINAS PERTANIAN KEHUTANAN DAN
KETAHANAN PANGAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA

Nama :

Pangkat/Golongan :

Jabatan :

Bidang/Unit Kerja :

Tingkat Pendidikan :

Alamat :

Tanggal :

Pukul : s/d

Kode Informan :

- Menurut Anda, apakah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara sudah dengan baik melaksanakan tugas sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ?

Jawaban :

- Menurut Anda, apakah selama ini PNS di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara di dalam melaksanakan tugas atau menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sudah menunjukkan prestasi kerja yang baik ?

Jawaban :

3. Menurut Anda, apakah orientasi pelayanan yang diberikan oleh setiap PNS di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sudah baik ?

Jawaban :

4. Menurut Anda, apakah integritas PNS di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara sudah baik dalam melaksanakan ketatanan terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku ?

Jawaban :

5. Menurut Anda, apakah komitmen PNS di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sudah baik ?

Jawaban :

6. Menurut Anda, apakah setiap PNS di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara sudah dapat menerapkan dengan baik disiplin kerja sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari ?

Jawaban :

7. Menurut Anda, apakah setiap PNS di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara sudah dapat melaksanakan kerjasama dengan baik dalam setiap menyelesaikan tugas dan pekerjaan ?

Jawaban :

8. Menurut Anda, apakah masing-masing diri pribadi PNS/pemegang jabatan di lingkungan Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi

Kalimantan Utara sudah dengan efektif melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi?

Jawaban :



**DOKUMENTASI KEGIATAN
PENELITIAN:
WAWANCARA DENGAN INFORMAN**



**DOKUMENTASI KEGIATAN
PENELITIAN:
WAWANCARA DENGAN INFORMAN**





Peneliti bersama Informan (Bapak Ir. Predrick Ellia Gugkang, M.A., Plt.Kepala Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Prov. Kaltara)



Peneliti bersama Informan (Bapak Mufied Azwar, S.Pt., Sekretaris Dinas
Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Prov. Kaltara)



Peneliti bersama Informan (Bapak Ir. Mujilun, Kabid Tanaman Pangan dan Hortikultura)



Peneliti bersama Informan (Bapak Muhammad Ishak, S.E., M.M., Kepala Biro Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kalimantan Utara)



Peneliti bersama Informan (Bapak Andi Amriampa, S.Sos.,M.Si., Kasubbag Dokumentasi dan Pengolahan Data Kepegawaian Prov. Kaltara)



Peneliti bersama Informan (Bapak drh. Muhammad Rais Kahar, M.Si, Kabid
Pernakan)



Peneliti bersama Informan (Ibu Diana Risawaty, S.P., Kabid Ketahanan Pangan)



Peneliti bersama Informan (Bapak Obed Daniel LT, S.Hut., M.M., Kabid Kehutanan dan Perkebunan)



Peneliti bersama Informan (Bapak drh. Muhammad Rais Kahar, Kabid
Pernakan)



Peneliti bersama Informan (Bapak Irwan,S.Hut., Kasubbag Umum)



Peneliti bersama Informan (Ibu Fathmi, S.Pt.,M.Si., Kasi Pembibitan dan Budidaya Ternak)



Peneliti bersama Informan (Bapak Hairul Anwar, S.Hut., Kasi Konsumsidan
Keamanan Pangan)



Peneliti bersama Informan (Bapak Suhaeli, S.P., Kasi Ketersediaan, Kerawatan, dan Distribusi Pangan)



Peneliti bersama Informan (Bapak IrfanTulak, S.Hut., Kasubbag Perencanaan Program)



Peneliti bersama Informan (Bapak Heyden Gunawan Balang, S.P., Kasi
Perencanaan Produksi dan Pemanfaatan Hasil Hutan)



Peneliti bersama Informan (Bapak Teddy Kesuma, S.Hut., Pelaksana)



Peneliti bersama Informan (Ibu Mita Wardah Wati, S. Hut., Pelaksana)



Peneliti bersama Informan (Bapak Datu Jabal Nuridin, Pelaksana)