

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

EVALUASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PNS

**(Studi Perubahan PP Nomor 10 Tahun 1979 Tentang DP 3 Menjadi PP
Nomor 46 Tahun 2011 Tentang SKP Pada Kantor UPT
Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

NOFFIA ZARINA

NIM. 500627632

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

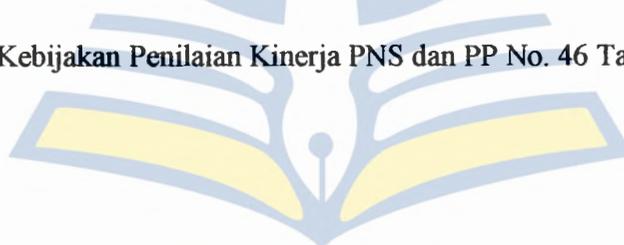
ABSTRAK**EVALUASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PNS
(STUDI PERUBAHAN PP NO. 10 TAHUN 1979 TENTANG DP 3
MENJADI PP NO. 46 TAHUN 2011 TENTANG SKP PADA KANTOR UPT
DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN KARIMUN)**

Noffia Zarina
noffiazarina@yahoo.co.id

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan (a) untuk mengevaluasi kebijakan penilaian kinerja PNS PP Nomor 10 tahun 1979 menjadi PP No. 46 tahun 2011 tentang SKP pada kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, (b) untuk mengetahui hambatan dan masalah yang dihadapi PNS dalam merealisasikan PP No. 46 tahun 2011 tentang SKP pada kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, sehingga dalam memperoleh data diperlukan kegiatan observasi berupa wawancara terhadap responden untuk memperoleh data primer dan mengumpulkan dokumen dari berbagai sumber untuk memperoleh data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan pemberlakuan PP No. 46 tahun 2011 di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun dapat meningkatkan semangat kerja PNS, lebih disiplin, lebih rajin dan memiliki target capaian. Masalah yang dihadapi PNS dari adanya kebijakan pemerintah terhadap PP No. 46 tahun 2011 di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun adalah penyusunan SKP yang sering terlambat bahkan belum diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan dan kesulitan tim penilai dalam melakukan.

Kata Kunci : Kebijakan Penilaian Kinerja PNS dan PP No. 46 Tahun 2011



EVALUATE THE POLICY OF ACHIEVEMENT ASSESSMENT FOR THE
GOVERNMENT OFFICERS FROM GOVERNMENT REGULATION NO. 10
1979 to GOVERNMENT No. 46 2011 ABOUT THE EMPLOYEE
PERFORMANCE GOALS AT THE EDUCATIONAL TECHNICAL
IMPLEMENTATION UNIT OF KARIMUN SUB DISTRICT

Noffia Zarina
noffiazarina@yahoo.co.id

Postgraduate Program
Open University

ABSTRACT

The purpose of this research are (a) to evaluate the policy of achievement assessment for the Government Officers from PP No. 10 1979 to PP No. 46 2011 about the SKP at the Educational Technical Implementation Unit of Karimun Sub District, (b) to acknowledge the obstacles and problems that the officers face in realizing PP No. 46 2011 about the SKP at the Educational Technical Implementation Unit of Karimun Sub District. This research was conducted by descriptive qualitative method to gain the needed data for the observation activity such as interviewing the respondents for the primer data and collecting documents for the secondary data. The results of this research showed that the enforcement of PP No. 46 2011 at the Educational Technical Implementation Unit of Karimun Sub District was able to improve the employees' morale, become more discipline and have achievement goals. The employees' problem of the government policy at the Educational Technical Implementation Unit of Karimun Sub District is the SKP drafting which are often too late even not completed in accordance with the prescribed time limit and the difficulties faced by the assessment team.

Keywords : The Policy of achievement assessment for the government officers, and Government Regulation No. 46 2011



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja PNS (Studi Perubahan PP Nomor 10 Tahun 1979 Tentang DP 3 Menjadi PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang SKP Pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

Penyusun TAPM : Noffia Zarina
 Nim : 500627632
 Program Studi : Administrasi Publik
 Hari / Tanggal : Sabtu / 17 Desember 2016

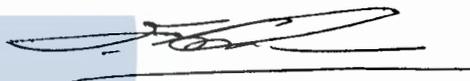
Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Tita Rosita, M.Pd
 NIP.196010031986012001

Pembimbing I,



Dr. Thomas Bustomi, M.Si
 NIP. 15.100.11

Penguji Ahli



Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.,Sc
 Nip. 195703021988071001

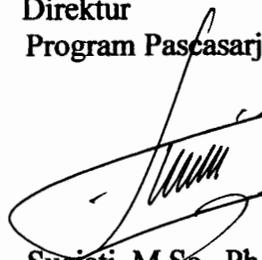
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
 Program Pascasarjana



Dr. Darmanto, M.Ed.
 Nip. 195910271986031003

Direktur
 Program Pascasarjana



Suelati, M.Sc., Ph.D.
 Nip. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Noffia Zarina
Nim : 500627632
Program Studi : Administrasi Publik
Judul TAPM : Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja PNS (Studi Perubahan PP Nomor 10 Tahun 1979 Tentang DP 3 Menjadi PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang SKP Pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

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

Hari / Tanggal : Sabtu / 17 Desember 2016
Waktu : 19.00 s/d 20.30 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
drh. Ismed Sawir, M.Sc



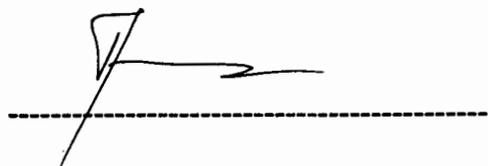
Penguji Ahli
Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.,Sc



Pembimbing I
Dr. Thomas Bustomi, M.Si



Pembimbing II
Dr. Tita Rosita, M.Pd



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja PNS (Studi Perubahan PP No. 10 Tahun 1979 tentang DP3 menjadi PP No. 46 Tahun 2011 tentang SKP pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun)” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Karimun, 31 Oktober 2016

Yang Menyatakan,


(Nofia Zarina)
NIM. 500627632

METERAI
TEMPEL

TGL. 20
0EDCFAEF114297381

6000
ENAM RIBURUPIAH

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah , penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat kesehatan, kesempatan, rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, maka penulis dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini sebagai persyaratan akhir untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik dari Universitas Terbuka Indonesia dengan baik.

Dengan selesainya thesis ini, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu **Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D.** selaku Rektor Universitas Terbuka Indonesia.
2. Ibu **Dra. Suciati, M.Sc., Ph.D.** selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia.
3. Bapak **drh. Ismed Sawir, M.Sc** selaku kepala UPBJJ - UT Batam
4. Bapak **Dr. Thomas Bustomi, M.Si** dan Ibu **Dr. Tita Rosita, M.Pd** selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu hingga terselesaikannya thesis ini.
5. Bapak / Ibu Dosen atas segala bimbingan dan pengajarannya selama dalam proses belajar mengajar serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan thesis ini. Juga staf administrasi Pascasarjana atas segala kebijaksanaan, kemudahan dan bantuan lainnya selama mengikuti pendidikan dan penyusunan thesis.
6. Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun yang telah banyak membantu dalam proses penelitian

7. Teman-teman seperjuangan, dan seluruh civitas akademika Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Indonesia yang telah banyak membantu selama studi.
8. Suami tercinta **Ikhwan,S.Pd,M.Si**, anak-anak dan keluarga tercinta yang dengan sabar telah memahami dan mendampingi peneliti selama proses pendidikan dan penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan karya ilmiah (thesis) ini masih banyak kekurangan dan kelemahan, untuk itu saran dan kritik senantiasa penulis terima untuk pengembangan selanjutnya. Semoga thesis ini bermanfaat bagi civitas akademika Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Indonesia dan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

Karimun, 30 Oktober 2016

Peneliti

NOFFIA ZARINA
NIM. 500627632

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI

- Nama : Noffia Zarina
- NIM : 500627632
- Proram Studi : Magister Administrasi Publik
- Tempat / Tanggal Lahir : Sungai Pakning / 19 Juli 1980
- Riwayat Pendidikan : ➤ SD Negeri 020 Sejangat Sungai Pakning
Kabupaten Bengkalis Pada Tahun 1992
- SMPN 16 Pekanbaru Pada Tahun 1995
- SMU Annur Pekanbaru Provinsi Riau Tahun
1998
- FKIP Program Studi Pendidikan Ekonomi
Universitas Riau Tahun 2003
- Riwayat Pekerjaan : ➤ Tahun 2009 s/d 2014 sebagai Staf Kantor UPT
Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun Dinas
Pendidikan Kabupaten Karimun Provinsi
Kepulauan Riau.
- Tahun 2014 s/d sekarang Kasubbag TU Kantor
UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Dinas
Pendidikan Kabupaten Karimun Provinsi
Kepulauan Riau

Karimun, 26 Oktober 2016

NOFFIA ZARINA
NIM. 500627632

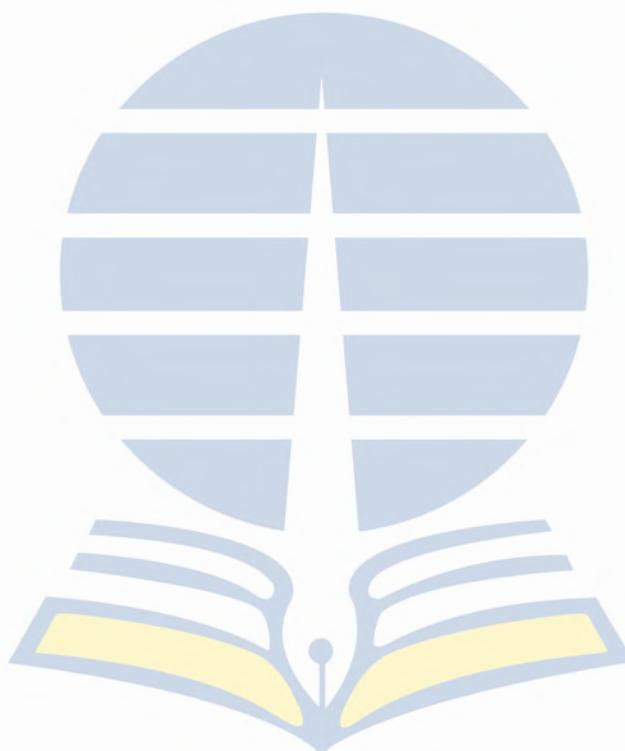
DAFTAR ISI

	Hal.
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Pernyataan Anti Plagiat.....	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	14
1. Pengertian Kebijakan Publik.....	14
Pengertian Kebijakan.....	14
Pengertian Publik.....	17
Pengertian Kebijakan Publik.....	18
2. Hubungan antara kebijakan public dengan Kepentingan Publik	25
3. Proses Pembuatan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan Publik.....	36
4. Proses Implementasi dan Evaluasi Kebijakan	36
5. Evaluasi Kebijakan	36
6. Penilaian Kinerja Pegawai	43

Prestasi Kerja.....	43
B. Penelitian Terdahulu.....	48
C. Kerangka Berpikir.....	52
D. Operasionalisasi Konsep.....	56
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	59
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	59
C. Instrumen Penelitian	60
D. Prosedur Pengumpulan Data	60
E. Metode Analisis Data.....	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Umum Objek Penelitian	64
B. Hasil Wawancara	64
C. Pembahasan.....	70
D. Hambatan dan Masalah yang dihadapi PNS dalam merealisasikan PP No. 46 tahun 2011	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	108
B. Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR LAMPIRAN	

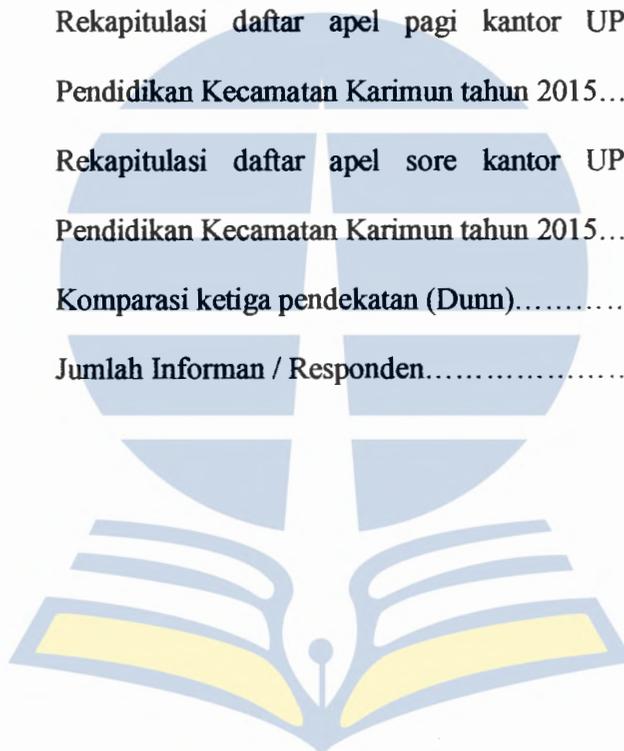
DAFTAR GAMBAR

		Hal.
Gambar 2.1	Konteks Sistem Kebijakan (Dunn).....	31
Gambar 2.2	Lima proses umum dalam pemecahan masalah (Dunn)	32
Gambar 2.3	Proses Analisis Kebijakan (Dunn).....	33
Gambar 2.4	Model Analisis Kebijakan (Dunn).....	35
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Operasional Penelitian.....	58
Gambar 4.1	Faktor Penentu Implementasi menurut Edward III	72



DAFTAR TABEL

		Hal.
Tabel 1.1	Status pegawai pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.....	5
Tabel 1.2	Data PNS yang sudah membuat SKP.....	6
Tabel 1.3	Rekapitulasi daftar hadir kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tahun 2015.....	7
Tabel 1.4	Rekapitulasi daftar apel pagi kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tahun 2015.....	8
Tabel 1.5	Rekapitulasi daftar apel sore kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tahun 2015.....	9
Tabel 2.1	Komparasi ketiga pendekatan (Dunn).....	40
Tabel 3.1	Jumlah Informan / Responden.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

Pertanyaan Wawancara.....

Hasil wawancara.....

Dokumentasi

Rekapitulasi Absen



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemajuan pendidikan tidak terlepas dari peran para pemangku kepentingan (*stakeholders*) terkait dalam menunjang pembangunan pendidikan di Indonesia. Dan peran pemerintah yang menjadi pihak pemegang kebijakan sangat diperlukan dalam menjamin kualitas pendidikan dimaksud. Adapun keberpihakan terhadap masalah pendidikan ditunjukkan dengan kinerja yang baik dari para pelaku di bidang tersebut. Kinerja dari pekerja instansi pendidikan, seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi salah satu indikator dalam mendukung pembangunan pendidikan di Indonesia. Instansi yang dimaksud di antaranya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pendidikan, dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) terkait pendidikan.

Wujud dari reformasi birokrasi di Indonesia adalah melakukan perubahan tata laksana pembangunan menuju pemerintahan yang baik (*good governance*). Sistem pemerintahan yang baik ditandai dengan antara lain tingginya tingkat kinerja, adanya akuntabilitas publik, transparansi, efisiensi, bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk mendukung terwujudnya sistem pemerintahan yang baik tentu diperlukan adanya sistem pengukuran kinerja yang baik. Sistem pengukuran kinerja ini akan mengintegrasikan proses peningkatan kinerja melalui tahap perencanaan sampai dengan evaluasi capaiannya.

Evaluasi kinerja digunakan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau

penyimpangan supaya segera diperbaiki sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Evaluasi kinerja pelaku di lembaga pendidikan, khususnya Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan selama ini bahkan secara teknis sudah diatur baik melalui peraturan berkenaan kepegawaian pemerintah yang telah mengalami perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja dimaksud. Peraturan berkenaan yang digunakan selama ini untuk menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia adalah Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil hingga yang paling mutakhir melalui Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang menjadi acuan baru dalam kinerja Pegawai Negeri Sipil terutama di bidang pendidikan.

Seiring dengan derasnya arus reformasi birokrasi, sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dinilai tidak lagi komprehensif untuk dijadikan sebagai alat pengukur kinerja. DP3 dianggap lebih menekankan pada aspek perilaku (*behavior*) sehingga tidak mampu secara riil mengukur produktivitas dan hasil akhir kerja. Selain itu penilaian DP3 terkadang dianggap memiliki bias dan subjektifitas yang tinggi, dimana penilaian dapat bervariasi tergantung pada pendapat pribadi penilai (*hallo effect*).

Dengan berbagai kelemahan pada DP3 dan untuk lebih menjamin obyektifitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil dengan mendasarkan pada sistem prestasi kerja, maka lahirlah Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil sebagai upaya penyempurnaan

DP3. Melalui peraturan ini penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil diarahkan lebih objektif yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dimana penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP) hingga penilaian akhirnya dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian hanya Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi yang mendapatkan nilai terbaik. Selanjutnya penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pengelolaan karier Pegawai Negeri Sipil berkenaan dengan: Bidang Pekerjaan, Pengangkatan dan Penempatan, Pengembangan, dan Penghargaan.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Karimun dapat diefektif dan diefisiensikan kiranya dengan potensi geografinya yang besar kemajuan mutlak akan diraih Kabupaten Karimun. Namun berdasarkan data APBD 2010 pada tabel 1.1 anggaran untuk belanja pegawai Kabupaten Karimun tertera sebesar 77%. Angka ini memberikan arti penekanan alokasi belanja lain yang berkaitan dengan kepentingan khalayak misalnya untuk pembangunan infrastruktur. Data yang ada menunjukkan jumlah Pemerintah Daerah sebanyak 524 Pemda terdiri Daerah Tingkat I 33 Provinsi dan Tk II 491 Kabupaten / Kota. Jumlah daerah yang persentase belanja pegawainya terhadap APBD di atas 50% sebanyak 340 Pemda. Diperinci lagi dengan persentase di atas 80% sebanyak 2

Pemda, 70%-79% 66 Pemda, 60%-69% 142 Pemda dan 50%-59% 130 Pemda. Daerah yang mempunyai persentase belanja pegawainya terhadap pendapatan daerah (APBD) paling tinggi adalah Kabupaten Aceh Utara, yakni mencapai 86%. Bayangkan hanya tersisa 14% untuk porsi lainnya seperti kesehatan, sosial, infrastruktur, dan lain-lain. Bahkan untuk beberapa waktu Pemerintah Kabupaten Aceh Utara tidak mampu membayar ribuan perangkat desa yang bersumber dari APBD. Sedangkan yang mempunyai persentase terkecil adalah Papua Barat sebesar 11% dari APBD dan Kabupaten Karimun berada pada peringkat keempat terbesar dari data tersebut. Pertanyaannya kemudian apakah anggaran tersebut berbanding lurus dengan kinerja yang diberikan pegawai Pemerintah Kabupaten Karimun?

Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun merupakan salah satu instansi Pemerintah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Kabupaten Karimun. Berdasarkan Keputusan Bupati Nomor 05 Tahun 2009 Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun mempunyai tugas melaksanakan pembangunan pendidikan kabupaten Karimun sebagai bagian integral dari Pemerintah Kabupaten. Visi Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sepenuhnya mendukung visi Pemerintah Kabupaten Karimun dalam menjalankan peran strategisnya, yaitu sebagai dinas yang mengemban amanat menjalankan roda pembangunan di bidang pendidikan. Dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Pendidikan merupakan bagian penting dalam membantu pelaksanaan teknis tugas dimaksud apalagi memandang lingkup kerja bidang pendidikan yang cukup banyak dan letak geografi Kabupaten Karimun yang berbentuk kepulauan.

Karena UPT merupakan salah satu bagian dari dinas maka kinerja dari pada UPT juga menjadi kinerja dinas secara keseluruhan. Pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 belum mampu dijalankan secara maksimal oleh para pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Hal ini terlihat dari :

1. Para Pegawai Negeri Sipil di UPT yang belum mengerti mengenai tata cara pengisian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
2. Para Pegawai Negeri Sipil yang membuat target kerja dirangkap pada akhir tahun berikut dengan realisasinya
3. Dampaknya Keterlambatan pembayaran gaji / tunjangan.

Ada pun rinciannya sebagai berikut :

Tabel 1.1 Rincian status pegawai pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

No	Pemangku Jabatan	Jumlah	Status Pegawai
1	Kepala UPT	1	PNS
2	Kasubbag TU	1	PNS
3	Pengadministrasi Umum	5	1 PNS dan 4 Honorer
4	Pengadministrasi Keuangan	2	1 PNS dan 1 Honorer
5	Pengolah data dan Informasi	3	1 PNS dan 1 Honorer
6	Pramukantor	1	Honorer
7	Pramubakti	1	Honorer
8	Satuan Pengamanan Kantor	1	PNS

Sumber : Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, 2016

Tabel 1.2 Data PNS dalam merealisasikan PP No. 46 Tahun 2011

No	Pemangku Jabatan	Jumlah (PNS)	Membuat	Alasan
1	Kepala UPT	1	iya	memahami
2	Kasubbag TU	1	iya	memahami
3	Pengadministrasi Umum	1	tidak	belum memahami
4	Pengadministrasi Keuangan	1	iya	memahami
5	Pengolah data dan Informasi	1	iya	Kurang memahami
6	Pramukantor	-		
7	Pramubakti	-		
8	Satuan Pengamanan Kantor	1	tidak	belum memahami

Sumber : Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, 2016

Pekerjaan setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda untuk melaksanakan pekerjaannya. Hubungan manusia sebagai pekerja dengan pekerjaan dan lingkungan lingkungan kerja menyebabkan adanya dampak positif maupun negatif. Sikap positif terhadap pekerjaan membuat pegawai menganggap tekanan dari pekerjaan sebagai suatu yang memberikan kontribusi / manfaat terhadap dirinya, sehingga dapat memperkecil timbulnya stres. Namun sebaliknya apabila pegawai tidak mampu menghadapi tekanan dari pekerjaan maka hal tersebut akan membuat pegawai mengalami stres.

Dampak stres ini akan berakibat pada gangguan kesehatan sehingga berakibat terhadap kehadiran pegawai sehingga menurunnya disiplin kerja. Kedisiplinan seorang pegawai dalam suatu organisasi dapat dilihat dan diukur dari tingkat kehadiran mereka dalam melakukan suatu pekerjaan.

Berikut ini disajikan rekapitulasi absensi kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan karimun tahun 2015 :

Tabel 1.3 Rekapitulasi daftar hadir kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tahun 2015

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	21	4	84	0	6	1	77	92
2	Februari	19	4	76	0	2	0	74	97
3	Maret	22	4	88	1	1	5	81	92
4	April	23	4	92	0	3	0	89	97
5	Mei	19	4	76	0	0	0	76	100
6	Juni	21	4	84	1	0	0	83	99
7	Juli	16	4	64	8	0	0	56	88
8	Agustus	20	4	80	12	0	0	68	85
9	September	21	4	84	2	3	0	79	94
10	Oktober	21	4	84	13	0	0	71	85
11	November	21	4	84	0	1	0	83	99
12	Desember	20	5	100	0	3	0	97	97

Sumber : Arsip Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

Berdasarkan data dari UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun (tabel 1.4) terlihat suatu pengaruh yang positif terhadap pemberlakuan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, diantaranya adalah tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil sangat tinggi yaitu terlihat dari tingkat kehadiran Pegawai Negeri Sipil 93,75%.



Tabel 1.4 Rekapitulasi daftar apel pagi kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tahun 2015

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	21	4	84	0	8	1	75	89
2	Februari	19	4	76	0	9	0	67	88
3	Maret	22	4	88	1	3	5	79	90
4	April	23	4	92	0	3	0	88	96
5	Mei	19	4	76	0	3	0	73	96
6	Juni	21	4	84	1	0	0	83	99
7	Juli	16	4	64	puasa				
8	Agustus	20	4	80	12	0	0	68	85
9	September	21	4	84	2	3	0	79	94
10	Oktober	21	4	84	13	0	0	71	85
11	November	21	4	84	0	1	1	82	98
12	Desember	20	5	100	0	3	0	97	97

Sumber : Arsip Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

Berdasarkan data dari UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun (tabel 1.5) terlihat suatu pengaruh yang positif terhadap pemberlakuan dari Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, diantaranya adalah tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil sangat tinggi yaitu terlihat dari tingkat keikutsertaan dalam apel pagi 92,45%.



Tabel 1.5 Rekapitulasi daftar hadir apel sore kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tahun 2015

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	21	4	84	0	8	1	75	89
2	Februari	19	4	76	0	9	0	67	88
3	Maret	22	4	88	1	3	5	79	90
4	April	23	4	92	0	3	0	88	96
5	Mei	19	4	76	0	3	0	73	96
6	Juni	21	4	84	1	0	0	83	99
7	Juli	16	4	64	puasa				
8	Agustus	20	4	80	12	0	0	68	85
9	September	21	4	84	2	3	0	79	94
10	Oktober	21	4	84	13	0	0	71	85
11	November	21	4	84	0	1	1	82	98
12	Desember	20	5	100	0	3	1	96	96

Sumber : Arsip Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

Berdasarkan data dari UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun terlihat suatu pengaruh yang positif terhadap pemberlakuan dari Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, diantaranya adalah (a) tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil sangat tinggi yaitu terlihat dari tingkat kehadiran Pegawai Negeri Sipil 93,75%, tingkat keikutsertaan dalam apel (apel pagi 92,45% dan apel sore 92,36%).

Namun, terdapat hambatan atau kendala dari berlakunya Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 bagi Pegawai Negeri Sipil di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun antara lain :

- (a) terdapat kesulitan Pegawai Negeri Sipil dalam merealisasikan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, khususnya penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
- (b) Terdapatnya pegawai honorer sebanyak 53.3 %,

(d) Kegiatan redistribusi pegawai cukup sulit dilakukan oleh pihak instansi pendidikan,

Atas dasar tersebut, penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil menjadi tantangan yang besar dilakukan bagi para pejabat penilai melihat kondisi Pegawai Negeri Sipil yang ada di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun memiliki *skill* yang berbeda dalam memenuhi persyaratan hasil penilaian yang maksimal sesuai dengan kebijakan pemerintah yang ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011. Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang menjadi kesulitan Pegawai Negeri Sipil dan perilaku kerja yang tidak disiplin menjadi hambatan dalam kegiatan penilaian. Hal ini menjadi penting terhadap adanya evaluasi terkait dengan kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting dalam mengkaji mengenai evaluasi kebijakan Penilaian Kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun terkait dengan studi perubahan Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan menjadi Peraturan Pemerintah No. 46 tentang Penilaian Prestasi Kerja (Sasaran Kerja Pegawai).

Berdasarkan pasal 12 ayat 2 Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dinyatakan bahwa :

”Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.”

Selanjutnya pasal 20 dinyatakan bahwa : “untuk menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan dalam pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.”

Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Tujuan dari diterbitkannya Peraturan baru ini dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah untuk meningkatkan prestasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Peraturan Pemerintah ini merupakan penyempurna dari Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan kebutuhan akan tujuan dari good governance.

Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri atas unsur :

- a. SKP (Sasaran Kerja Pegawai), yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.
- b. Perilaku kerja, yaitu: setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berkaitan dengan evaluasi kebijakan kinerja Pegawai Negeri Sipil untuk studi perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana dalam pelaksanaannya peraturan tersebut tidak semata-mata hanya untuk menyusun dan menilai tetapi dapat juga digunakan sebagai bahan evaluasi

organisasi melalui Analisis Beban Kerja, Analisis Jabatan dan Evaluasi Jabatan. Dan masalah terkait yang sering ditemukan juga adalah berkenaan redistribusi pegawai. Oleh karena itu, Peneliti menganggap perlu mengkaji penerapan penilaian kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil khususnya pada UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun yang merupakan bagian pelaksana roda pembangunan di bidang pendidikan Kabupaten Karimun di lapangan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti oleh Peneliti yaitu :

1. Bagaimana pelaksanaan kebijakan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja (Sasaran Kerja Pegawai) Pegawai Negeri Sipil di Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun?
2. Faktor - faktor apa saja yang dapat di evaluasi melalui kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja (Sasaran Kerja Pegawai) pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas pendidikan Kecamatan Karimun?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Mengevaluasi pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang telah berubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun; dan

2. Mengetahui hambatan dan masalah yang dihadapi Pegawai Negeri Sipil dalam merealisasikan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat secara teoritis digunakan sebagai bahan studi literatur atau referensi bagi kegiatan penelitian selanjutnya yang terkait dengan evaluasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia. Selain itu, peneliti mengharapkan adanya penelitian lanjutan yang terkait dengan pengembangan maupun peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia atau khususnya di Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan maupun acuan bagi para pemangku kepentingan di bidang pendidikan (*stakeholder*), terutama bagi pemerintah Kabupaten Karimun dan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun dalam memberikan kebijakan penilaian terutama terkait dengan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil agar mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1). Pengertian Kebijakan Publik

Istilah kebijakan publik sebenarnya telah sering kita dengar dalam kehidupan sehari-hari dan dalam kegiatan - kegiatan akademis. Menurut Charles O Jones dalam Sundarso (2014 : 8.5), istilah kebijakan (*policy term*) digunakan dalam praktik sehari - hari, namun digunakan untuk menggantikan kegiatan atau keputusan yang sangat berbeda. Istilah ini sering dipertukarkan dengan tujuan (*goals*), program, keputusan (*decisions*), standar, proposal, dan grand design. James.W.Fesler (1980:65) Menjelaskan bahwa "... *suggested the public administration regarding the formulation and implementation of policies, carried out by the bureaucracy in large scale for the benefit of the public*", administrasi publik berupa penyusunan dan pelaksanaan kebijakan yang dilakukan oleh birokrasi dalam skala besar untuk kepentingan publik yang dalam hal ini skala besar yang dilakukan merupakan bentuk peran birokrasi atau pemerintah melalui kebijakan.

Pengertian Kebijakan

Kebijakan adalah serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan berdasarkan usulan dari seseorang atau sekelompok orang dengan memperhatikan input yang tersedia.

Terdapat beraneka ragam pengertian kebijakan sebagaimana dirangkum oleh Irfan Islamy dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.5) yaitu :

1. Harold D.Laswell dan Abraham Kaplan mengartikan kebijakan sebagai suatu program pencapaian tujuan , nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah.
2. Carl J. Friedrich mengartikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
3. James E. Anderson mengartikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu.
4. Amara Raksasataya mengartikan kebijakan sebagai suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, suatu kebijakan memuat 3 (tiga) elemen yaitu:
 - a. Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai;
 - b. Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
 - c. Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Banyaknya pakar mengemukakan definisi tentang kebijakan tidak mempersulit untuk mengambil benang merah pengertian kebijakan. Terdapat beberapa hal yang terkandung dalam kebijakan, yaitu ;

1. Tujuan tertentu yang ingin dicapai. Tujuan tertentu adalah tujuan yang berpihak kepada kepentingan masyarakat (*interest public*)

2. Serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan. Serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan adalah strategi yang disusun untuk mencapai tujuan dengan lebih mudah yang acap kali dijabarkan ke dalam bentuk program dan proyek - proyek
3. Usulan tindakan dapat berasal dari perseorangan atau kelompok dari dalam ataupun luar pemerintahan
4. Penyediaan input untuk melaksanakan strategi. Input berupa sumber daya baik manusia maupun bukan manusia.

Istilah kebijakan dalam bahasa Inggris *policy* yang dibedakan dari kata *wisdom* yang berarti kebijaksanaan atau kearifan. Kebijakan merupakan pernyataan umum perilaku daripada organisasi. Menurut pendapat Alfonsus Sirait (1991:115), dalam bukunya *Manajemen* mendefinisikan kebijakan, sebagai berikut: "Kebijakan merupakan garis pedoman untuk pengambilan keputusan.

Menurut Harold Laswell dalam Syafie (1992 : 35) menyatakan kebijakan adalah tugas intelektual pembuatan keputusan meliputi penjelasan tujuan, penguraian kecenderungan, penganalisaan keadaan, proyeksi pengembangan masa depan dan penelitian, penilaian dan penelitian, serta penilaian dan pemilihan kemungkinan.

Menurut pendapat Harold Laswell tersebut, kebijakan diartikannya sebagai tugas intelektual pembuatan keputusan yang meliputi berbagai hal yaitu penjelasan mengenai tujuan yang ingin dicapai dari suatu kebijakan yang telah dibuat, penguraian kecenderungan untuk memilih beberapa tujuan yang sesuai dengan keadaan, pengembangan dampak dan kinerja kebijakan di masa depan, serta melakukan penelitian dan evaluasi. Adapun David Easton dalam Muchsin

dan Fadillah Putra (2002:23) menyebutkan kebijakan publik adalah sebuah proses pengalokasian nilai-nilai secara paksa kepada seluruh masyarakat yang dilakukan oleh lembaga yang berwenang seperti pemerintah.

Kebijakan publik dapat dikatakan mempunyai sifat *paksaan* yang secara potensial sah dilakukan. Sifat memaksa ini tidak dimiliki oleh kebijakan yang diambil oleh organisasi-organisasi swasta. Hal ini berarti bahwa kebijakan publik menuntut ketaatan yang luas dari masyarakat. Sifat inilah yang membedakan kebijakan publik dengan kebijakan lainnya. Pemahaman ini, pada sebuah kebijakan umumnya harus dilegalisasikan dalam bentuk hukum, dalam bentuk Peraturan Daerah misalnya. Sebab, sebuah proses kebijakan tanpa adanya legalisasi dari hukum tentu akan sangat lemah dimensi operasionalisasi dari kebijakan publik tersebut. Perlu diperhatikan, kebijakan publik tidaklah sama dengan hukum, walaupun dalam sasaran praktis di lapangan kedua-duanya sulit dipisah-pisahkan.

Pengertian Publik

Publik berasal dari kata *public* diartikan beraneka ragam dalam bahasa Indonesia, tergantung pada kata yang menyertainya. Diartikan sebagai umum, rakyat, masyarakat, publik, dan negara atau pemerintahan.

Irfan Islamy dalam Suwitri, dkk (2014 : 1.6) yaitu : memberikan contoh keanekaragaman pengertian kata publik dalam rangkaian kata sebagai berikut.

1. *Public opinion* diterjemahkan dengan pendapat umum . Kata publik mengandung pengertian umum.
2. *Public library* diterjemahkan perpustakaan Rakyat. Kata publik mengandung pengertian rakyat.

3. *Public health* diterjemahkan sebagai kesehatan masyarakat. Kata publik ternyata dapat juga diartikan sebagai masyarakat.

Dari satu kata publik terkandung makna umum, rakyat dan masyarakat, contoh pada kata lain :

1. *Public Administration*, dialihbahasakan menjadi Administrasi Negara
2. *Public Policy*, dialihbahasakan menjadi Kebijakan Publik
3. Kata publik dapat juga bermakna sebagai negara dan public

Begitu banyaknya makna yang terkandung dalam kata publik beragam namun tersirat atau hal penting yaitu dalam kata publik harus berkaitan dengan kepentingan publik, kepentingan umum, kepentingan rakyat atau kepentingan masyarakat. Karena itulah *public policy* tidak diterjemahkan sebagai Kebijakan Negara melainkan kebijakan publik. Kata *Public Administration* diterjemahkan Administrasi Negara, namun perkembangan terakhir sekarang ini lebih tepat diartikan sebagai Administrasi Publik karena telah terjadi pergeseran orientasi dari kepentingan birokrasi ke kepentingan publik.

Pengertian Kebijakan Publik

Setelah memahami pengertian kebijakan dan pengertian publik, maka akan lebih mudah memahami pengertian kebijakan publik. Irfan Islamy dalam Sundarso (2014:1.7) mengumpulkan beberapa pengertian kebijakan publik. Irfan Islamy telah mengumpulkan beberapa pengertian kebijakan public seperti pendapat Thomas R. Dye, George C. Edwards dan Ira Sharkansky, James Anderson dan David Easton. Apabila diperhatikan dengan seksama terdapat beberapa sudut pandang dari para ilmuwan administrasi publik yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Kebijakan publik dipandang sebagai pemerintah.

Thomas R.Dye dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.7) yaitu : mengemukakan kebijakan publik sebagai apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan. Dalam upaya mencapai tujuan Negara, pemerintah perlu mengambil pilihan langkah tindakan yang dapat berupa melakukan ataupun tidak melakukan sesuatu. Tidak melakukan sesuatu apapun merupakan suatu kebijakan publik, karena merupakan upaya pencapaian tujuan dan pilihan tersebut memiliki dampak yang sama besarnya dengan pilihan langkah untuk melakukan sesuatu terhadap masyarakat. Senada dengan pandangan Dye adalah George C. Edward III dan Ira Sharkansky dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.8) yaitu: Kebijakan publik adalah: apa yang dinyatakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah yang dapat ditetapkan dalam peraturan - peraturan perundang - undangan atau dalam *policy statement* yang berbentuk pidato - pidato dan wacana yang diungkapkan pejabat politik dan pejabat pemerintah yang segera ditindaklanjuti dengan program-program dan tindakan pemerintah. James E.Anderson dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.8) yaitu : Kebijakan Publik adalah kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah.

Robert Eystone dalam Sundarso (2014:8.6) menyatakan bahwa “secara luas” kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai “hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya”. Konsep yang ditawarkan Eystone ini mengandung pengertian yang sangat luas dan kurang pasti karena apa yang dimaksud dengan kebijakan publik dapat mencakup banyak hal.

2. Kebijakan publik dipandang sebagai pengalokasian nilai-nilai masyarakat yang dilakukan pemerintah.

Harold D.Laswell dan Abraham Kaplan dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.8) menyatakan : suatu program pencapaian tujuan , nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah. David Easton dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.8) yaitu : kebijakan publik adalah pengalokasian nilai-nilai secara paksa (sah) kepada seluruh anggota masyarakat.

3. Kebijakan publik dipandang sebagai rancangan program-program yang dikembangkan pemerintah untuk mencapai tujuan .

James E. Anderson dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.8) menyatakan : kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah. George C.Edward III dan Ira Sharkansky dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.8) menyatakan kebijakan publik adalah suatu tindakan pemerintah yang berupa program-program pemerintah untuk pencapaian sasaran atau tujuan.

Dari ketiga sudut pandang terhadap pengertian kebijakan publik , tampaklah bahwa kebijakan publik hanya dapat ditetapkan oleh pemerintah, pihak - pihak lain atau yang lebih dikenal dengan sebutan aktor – aktor kebijakan public hanya dapat mempengaruhi proses kebijakan publik dalam batas kewenangannya masing-masing.

Menurut Thomas R. Dye dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.9) hal ini disebabkan oleh 3 hal dari kewenangan yang dimiliki pemerintah yaitu :

1. Hanya pemerintah yang mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk memberlakukan kebijakan publik secara universal kepada publik yang menjadi sasaran (*target group*);

2. Hanya pemerintah yang mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk melegitimasi atau mengesahkan kebijakan publik sehingga dapat diberlakukan secara universal kepada publik yang menjadi sasaran (*target group*);
3. Hanya pemerintah yang mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk melaksanakan kebijakan publik secara paksa kepada publik yang menjadi sasaran(*target group*).

Edward III dan Sharkansky mengemukakan kebijakan publik adalah: "*What government say and do, or not to do, it is the goals or purpose of government programs.* (apa yang dikatakan dan dilakukan, atau tidak dilakukan. Kebijakan merupakan serangkaian tujuan dan sasaran dari program-program pemerintah)" (Dalam Widodo, 2001:190).

Pendapat Edward III dan Sharkansky mengisyaratkan adanya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan. Hal ini berkaitan dengan tujuan dan sasaran yang termuat dalam program-program yang telah dibuat oleh pemerintah.

Sementara itu, seorang pakar ilmu politik lain Richard Rose dalam Sundarso (2014) yang menyarankan bahwa kebijakan hendaknya dipahami sebagai serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi-konsekuensinya bagi mereka yang bersangkutan daripada sebagai suatu keputusan tersendiri. Definisi ini sebenarnya bersifat ambigu, namun definisi ini berguna karena kebijakan dipahami sebagai arah atau pola kegiatan, dan bukan sekedar suatu keputusan untuk melakukan sesuatu.

Pakar berikutnya adalah Carl Friedrich dalam Sundarso (2014) yang memandang kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang,

kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu, yang memberikan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan, atau merealisasikan suatu sasaran atau maksud tertentu. Definisi ini menyangkut definisi yang luas karena kebijakan tidak hanya dipahami sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, tetapi juga oleh kelompok maupun oleh individu. Selain itu, gagasan bahwa kebijakan mencakup perilaku yang mempunyai maksud layak mendapatkan perhatian dan sekaligus harus dilihat sebagai bagian definisi kebijakan publik yang penting sekalipun maksud atau tujuan dari tindakan – tindakan pemerintah yang dikemukakan dalam definisi ini mungkin tidak selalu mudah dipahami.

Namun demikian, satu hal yang harus diingat dalam mendefinisikan kebijakan tetap harus mempunyai pengertian apa yang sebenarnya dilakukan daripada apa yang diusulkan dalam tindakan mengenai suatu persoalan tertentu. Hal ini dilakukan karena kebijakan merupakan suatu proses yang mencakup pula tahap implementasi dan evaluasi sehingga definisi kebijakan yang hanya menekankan pada apa yang diusulkan menjadi kurang memadai. Oleh karena itu, definisi mengenai kebijakan publik akan lebih tepat bila definisi tersebut mencakup pula arah tindakan atau apa yang dilakukan. Definisi kebijakan publik yang dikemukakan Anderson tampaknya lebih tepat bila dibandingkan dengan definisi - definisi kebijakan publik lain (Winarno,2002:16 dalam Sundarso : 2014), Anderson menyatakan bahwa kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan, konsep kebijakan ini kita

anggap tepat karena memusatkan perhatian pada yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan. Selain itu maksud, konsep ini juga membedakan kebijakan dari keputusan yang merupakan pilihan di antara berbagai alternative yang ada.

Selanjutnya Amir Santoso dalam Sundarso (1993:4-5) dengan melakukan perbandingan berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli yang menaruh minat dalam bidang kebijakan publik dapat dibagi ke dalam dua wilayah kategori :

1. Pendapat ahli yang menyamakan kebijakan publik dengan tindakan-tindakan pemerintah. Para ahli dalam kelompok ini cenderung menganggap bahwa semua tindakan pemerintah dapat disebut sebagai kebijakan publik.
2. Berangkat dari para ahli yang memberikan perhatian khusus pada pelaksanaan kebijakan. Para ahli yang masuk dalam kategori ini berbagi ke dalam dua kubu, yakni mereka yang memandang kebijakan public sebagai keputusan - keputusan pemerintah yang mempunyai tujuan dan maksud - maksud tertentu dan mereka yang menganggap kebijakan publik sebagai memiliki akibat - akibat yang bias diramalkan. Para ahli yang termasuk ke dalam kubu yang pertama melihat kebijakan publik dalam ketiga lingkungan, yakni perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan penilaian. Dengan kata lain, menurut kubu ini kebijakan publik secara ringkas dapat dipandang sebagai proses perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Ini berarti bahwa kebijakan publik adalah serangkaian instruksi dari pembuat keputusan kepada pelaksana kebijakan yang menjelaskan tujuan - tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut,

sedangkan kubu kedua lebih melihat kebijakan publik terdiri dari rangkaian keputusan dan tindakan. Kubu kedua ini diwakili oleh Presman dan Widavsky (Sundarso, 2014:8.9) yang mendefinisikan kebijakan public sebagai suatu hipotesis yang mengandung kondisu-kondisi awal dan akibat-akibat yang bias diramalkan.

Kebijakan publik juga mempunyai level yang berbeda berdasarkan hierarki kebijakan, secara umum Bromley (2010:32) mengidentifikasi tiga level kebijakan, yaitu :

Conciders policy process as composed of three level : (1) policy level where "the general statement about the sort of the world we want to live in are debated and ultimately formulated" (2) oeganizational level understood as organizations and of the rules and laws that define how those oganizations will operate, but also why they will do in a programmatic sense" and (3) in certain observed outcomes" According to the above, a clear cut between formulation and implementation components of policy is to be found between policy and organizational levels. Such approach to defining the borders of implantation process is used for development of the analytical.

Public policy is whatever government choose to do not to do mengilhami Islamy (2014:20) untuk menguraikan beberapa elemen penting dalam kebijakam public, yaitu :

1. Bahwa kebijakan publik itu dalam bentuk perdananya berupa penetapan tindakan – tindakan pemerintah
2. Bahwa kebijakan publik itu tidak cukup hanya dinyatakan tetapi dilaksanakan dalam bentuk nyata
3. Bahwa kebijakan publik , baik untuk melakukan sesuatu ataupun tidak melakukan sesuatu itu mempunyai dan dilandasi maksud dan tujuan tertentu

4. Bahwa kebijakan publik itu harus senantiasa ditujukan bagi kepentingan seluruh anggota masyarakat.

2). Hubungan antara kebijakan publik dan kepentingan publik

Kata publik dalam kebijakan publik mengandung pengertian bahwa kebijakan tersebut berasal dari publik, disusun oleh publik dan berlaku untuk publik. Dengan demikian, kebijakan publik sangat erat berhubungan dengan kepentingan publik. Harold D. Laswell dan Abraham Kaplan serta David Easton dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.9) memperkuat pendapat diatas. Harold D. Laswell dan Abraham Kaplan mengemukakan pengertian kebijakan publik sebagai : suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah.

David Easton dalam Suwitri,dkk (2014 : 1.9) menyatakan kebijakan publik adalah pengalokasian nilai-nilai secara paksa (sah) kepada seluruh anggota masyarakat. Kebijakan publik bukanlah sesuatu yang hampa nilai, melainkan sarat nilai. Nilai-nilai yang ada pada masyarakat merupakan kepentingan masyarakat atau kepentingan masyarakat atau kepentingan publik, akan menjadi desakan bagi pemerintah sebagai wakil-wakil masyarakat untuk memformulasikan dan mewujudkan dalam suatu kebijakan publik. Kebijakan publik yang akan mengatur pengalokasikan nilai-nilai masyarakat tersebut secara paksa kepada seluruh anggota masyarakat. Kesemua perumusan dan pengalokasian nilai-nilai masyarakat merupakan tindakan pilihan pemerintah untuk mencapai tujuan.

3). Proses Pembuatan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan

Menurut Sundarso, dkk (2014:8.14) proses pembuatan, Implementasi, dan Evaluasi adalah sebagai berikut :

Proses Pembuatan Kebijakan

1. Penyusunan Agenda Kebijakan

Proses kebijakan mulai ketika para pengambil keputusan kebijakan menyadari adanya masalah publik yang perlu dipecahkan melalui tindakan pemerintah. Kesadaran demikian, akan timbul jika ada pelaku yang bisa berasal dari media massa, tokoh masyarakat, intelektual, kelompok kepentingan, politisi, birokrat, lembaga swadaya masyarakat, atau lembaga - lembaga internasional yang mengangkat suatu situasi sistematis tertentu menjadi masalah publik.

2. Pengumpulan Informasi

Setiap kebijakan yang dibuat mempunyai landasan yang jelas. Artinya kebijakan dipilih dengan mempelajari tujuan-tujuan dan target yang hendak dicapai, cara-cara mencapai tujuan yang perlu dipilih dan strategi implementasi yang ditempuh. Alternatif yang dipilih haruslah dapat diterima (*feasible*) baik dari pertimbangan hukum, ekonomi, sosial, budaya atau politik, dan sebagainya.

Upaya pengumpulan informasi dan analisis kebijakan dapat dilakukan secara rasional, melalui penerapan teknik-teknik analisis tertentu, seperti analisis biaya laba, aplikasi statistik, riset operasi, dan lain-lainnya dan dengan dibantu oleh para ahli, konsultan, atau analis. Informasi dapat diperoleh juga dari laporan staf atau bawahan, liputan media massa, atau kunjungan lapangan oleh pembuat kebijakan, dan alternatif kebijakan dipilih secara intuitif tanpa menerapkan teknik-teknik analisis rasional, seperti tersebut diatas.

3. Negosiasi dan Kompromi Kebijakan

Sebelum suatu kebijakan disahkan sebagai suatu undang-undang atau peraturan resmi pemerintah, timbul negosiasi dan kompromi di antara kelompok-kelompok politik yang bersengketa. Di negara-negara yang sudah memiliki tradisi demokrasi yang mapan, proses demikian dapat berlangsung secara lebih lugas. Perdebatan sengit terjadi baik di gedung parlemen atau di luar, misalnya melalui pernyataan di media massa. Di Indonesia dalam kadar tertentu, proses demikian juga terjadi. Pihak eksekutif (diwakili Menteri dan / atau stafnya) melakukan negosiasi dengan kelompok-kelompok politik dalam DPR sebelum suatu rancangan undang-undang di sahkan. Dalam banyak kasus, posisi pihak eksekutif lebih kuat dalam proses ini. Inisiatif rancangan undang-undang selalu muncul dari pihak eksekutif, dan rancangan tersebut cenderung diterima oleh DPR, meskipun beberapa modifikasi sering di buat setelah berlangsung proses negosiasi.

Proses negosiasi dan kompromi eksekutif dan legislatif tidak terjadi dalam pembuatan keputusan kebijakan lainnya, seperti keputusan Presiden, Peraturan Menteri, dan lain-lain karena keputusan tersebut di buat dan disahkan oleh badan eksekutif itu sendiri, tetapi di dalam badan tersebut terdapat satuan kerja (*team work*) yang menggodok suatu rancangan keputusan sebelum di sahkan sebagai suatu keputusan resmi dan mempunyai kekuatan hukum. Selain itu Menteri sering dipanggil oleh DPR untuk memberikan informasi tentang kebijakan-kebijakan dalam departemennya dan sejumlah masukan di berikan oleh anggota DPR untuk perbaikan kebijakan-kebijakan tersebut.

4. Pengesahan Kebijakan

Suatu kebijakan dikatakan sah jika telah diputuskan secara resmi sebagai keputusan atau peraturan yang mengikat sesuai dengan hukum yang berlaku. Undang-undang, dikatakan sah jika suatu rancangan undang-undang telah secara resmi disetujui oleh DPR dan ditandatangani oleh Presiden dan diundangkan (disebarkan kepada publik). Keputusan-keputusan lain, seperti keputusan Presiden, keputusan Menteri, dan lain-lain dikatakan sah telah ditandatangani oleh pejabat yang berwenang, dalam hal ini Presiden, Menteri, dan sebagainya sesuai dengan bentuk keputusan tersebut. Suatu keputusan yang telah ditandatangani dikatakan sah karena secara hukum mengikat lembaga atau aparat pelaksana untuk melaksanakannya dan mengikat publik untuk mentaatinya dan suatu sanksi tertentu dapat dikenakan jika tidak ditaati.

4). Proses Implementasi dan Evaluasi Kebijakan

1. Proses Implementasi Kebijakan

Suatu Keputusan kebijakan belum akan menimbulkan akibat tertentu dalam masyarakat sebelum keputusan itu dilaksanakan. Akan tetapi, sesuatu keputusan dapat juga secara otomatis terlaksana. Pembuatan keputusan kebijakan dan implementasi kebijakan tidaklah selalu terjadi secara berurutan. Artinya proses kedua belum tentu dimulai ketika proses pertama selesai. Selama proses implementasi berlangsung, proses pembuatan kebijakan (yang lebih operasional) terjadi. Ada empat hal penting yang perlu dibicarakan lebih terperinci dalam proses implementasi ini, yaitu : pendayagunaan sumber, pelibatan orang atau

kelompok dalam implementasi, interpretasi, manajemen program, penyediaan layanan, serta manfaatnya pada publik.

Pelaksana kebijakan melaksanakan apa yang telah di putuskan oleh pembuat. Keputusan yang dibuat, misalnya dalam bentuk undang-undang atau peraturan Presiden, sering masih umum sifatnya sehingga ketika aparat pelaksana dihadapkan pada persoalan-persoalan khusus di lapangan, ia / mereka harus melakukan interpretasi terhadap undang-undang atau peraturan yang berlaku. Aparat pelaksana dalam hal ini mempunyai keleluasaan (*discretion*) untuk melakukan interpretasi secara otonom. Interpretasi itu dapat sejalan atau tidak sejalan dengan jiwa keputusan yang diacu, tergantung pada bagaimana interpretasi yang dibuat oleh aparat pelaksana.

Keleluasaan tersebut dapat berkurang oleh dua sebab berikut.

1. Keengganan atau rasa takut dari bawahan untuk melakukan interpretasi secara salah terhadap peraturan yang berlaku.
2. Kekhawatiran atasan bahwa undang-undang atau peraturan tersebut diinterpretasikan secara salah oleh aparat bawahan.

2. Pelaku Dalam Implementasi Kebijakan

Di dalam birokrasi terdapat banyak departemen yang membuat dan melaksanakan kebijakan di sektornya masing - masing (pertanian, kehutanan, perindustrian, perhubungan, keuangan, dalam negeri dan lain-lain). Disamping itu ada pula lembaga intersektoral yang mengordinasi kegiatan banyaknya instansi, negeri, atau swasta dalam penyelenggaraan suatu kebijakan.

3. Evaluasi Hasil Kebijakan Publik

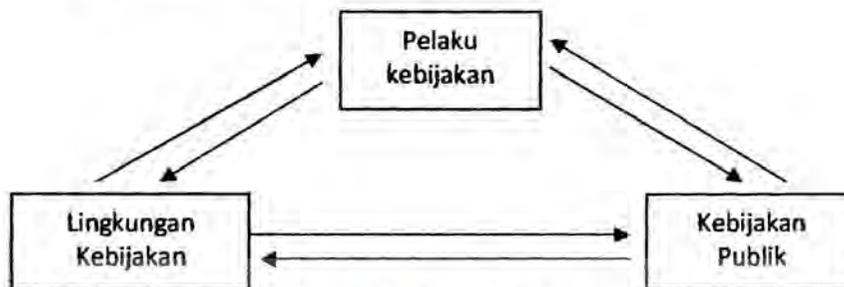
Tahap akhir dari proses kebijakan adalah evaluasi hasil kebijakan. Evaluasi kebijakan adalah suatu proses untuk menilai seberapa jauh suatu kebijakan membuahkan hasil, yaitu membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan tujuan dan / atau target kebijakan yang ditentukan. Evaluasi dapat terjadi pada tiap tahap dari proses implementasi. Fungsi evaluasi dapat diperankan oleh lembaga pemerintah yang melakukan implementasi itu sendiri, atau lembaga pemerintah lain. Fungsi evaluasi juga dapat dilakukan pihak - pihak luar, misalnya universitas, lembaga - lembaga penelitian, konsultan luar dengan melakukan penelitian evaluasi tentang proyek - proyek pembangunan tertentu.

4. Konteks Lingkungan

Kebijakan dibuat dan diterapkan bukan pada benda mati di lapangan tertutup yang terisolasi, seperti laboratorium, tetapi di masyarakat yang memiliki dinamikanya sendiri. Tujuan kebijakan publik pada dasarnya adalah melakukan perubahan sosial dari kondisi yang dianggap kurang baik kepada kondisi yang dianggap lebih baik.

Menurut Dunn (Nugroho : 2007), analisis kebijakan adalah aktivitas intelektual dan praktis yang ditujukan untuk menciptakan, secara kritis menilai, dan mengkomunikasikan pengetahuan tentang dan dalam proses kebijakan. Analisis kebijakan adalah disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan berbagai metode pengkajian multiple dalam konteks argumentasi dan debat politik untuk menciptakan, secara kritis menilai, dan mengkomunikasikan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan. Analisis kebijakan adalah suatu aktivitas intelektual

yang dilakukan dalam proses politik. Analisis kebijakan tidak dimaksudkan menggantikan politik dan membangun elit teknokratis, analisis kebijakan diletakkan pada konteks system kebijakan, yang menurut Dunn, dengan mengutip Thomas R. Dye, dapat digambarkan sebagai berikut :

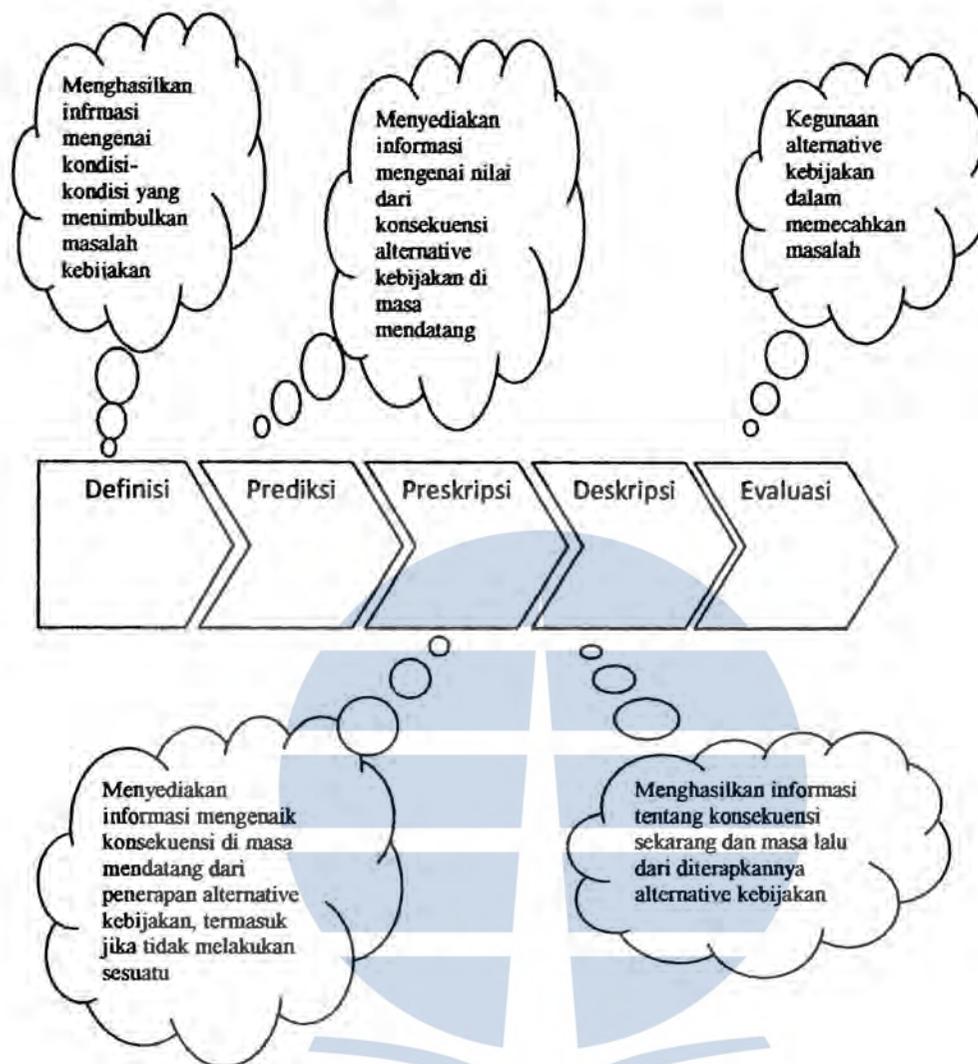


Gambar 2.1 konteks system kebijakan (Dunn)

Mengikuti Dunn, metode analisis kebijakan menggabungkan lima prosedur umum yang lazim dipakai dalam pemecahan masalah manusia, yaitu :

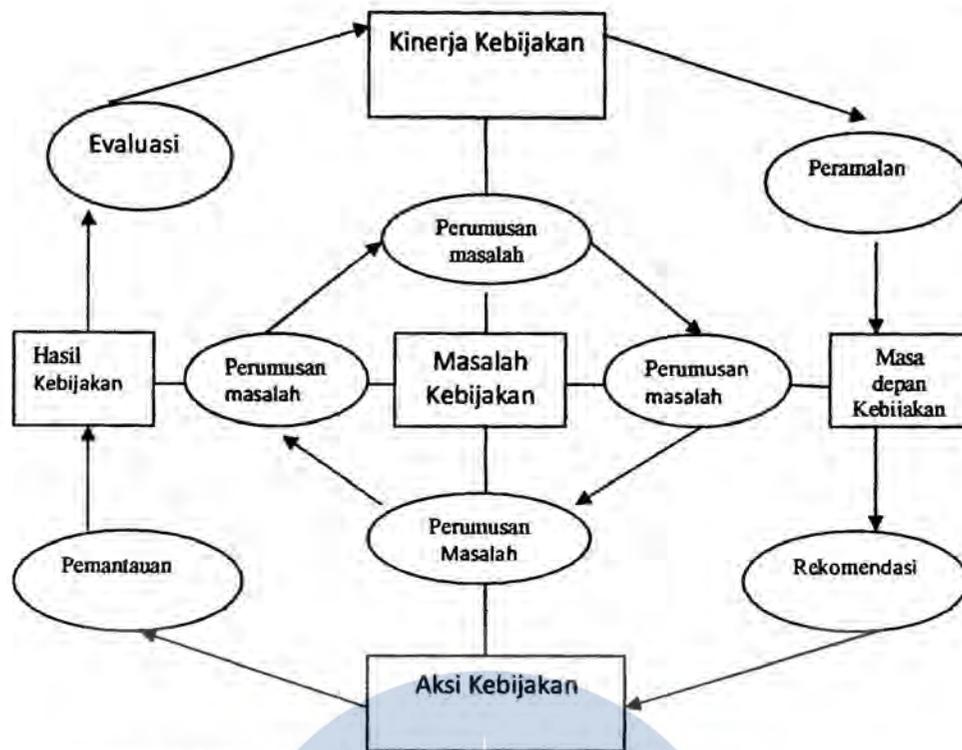
1. Definisi, menghasilkan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah kebijakan
2. Prediksi, menyediakan informasi mengenai konsekuensi di masa datang dari penerapan alternative kebijakan, termasuk jika tidak melakukan sesuatu
3. Preskripsi, menyediakan informasi mengenai nilai konsekuensi alternatif kebijakan di masa mendatang
4. Deskripsi, menghasilkan informasi tentang konsekuensi sekarang dan masa lalu dari diterapkannya alternatif kebijakan
5. Evaluasi, kegunaan alternatif kebijakan dalam memecahkan masalah

Secara visual, prosesnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 lima prosedur umum dalam pemecahan masalah (Dunn)

Dunn sendiri melukiskan proses analisis kebijakan (yang berorientasi pada masalah kebijakan) dapat dilihat pada gambar 2.3, adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3 Proses analisis kebijakan (Dunn)

Selain itu Dunn (2000 : 24) juga menyebutkan tahapan kebijakan publik

sebagai berikut :

a. Fase Penyusunan Agenda

Agenda Setting adalah sebuah fase dan proses yang sangat strategis dalam realitas kebijakan publik. Jika sebuah isu berhasil mendapatkan status sebagai masalah publik, dan mendapatkan prioritas dalam agenda publik, maka isu tersebut berhak mendapatkan alokasi sumberdaya publik yang lebih daripada isu lain. Di sini para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah kebijakan pada agenda publik

b. Fase Formulasi Kebijakan

Masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai

alternatif atau pilihan kebijakan yang ada. Disini para pejabat merupakan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah.

c. Adopsi / Legitimasi Kebijakan

Jika tindakan legitimasi dalam suatu masyarakat diatur oleh kedaulatan rakyat, warga negara akan mengikuti arahan pemerintah, namun warga negara harus percaya bahwa tindakan pemerintah yang sah mendukung. Dimana melalui proses ini orang belajar untuk mendukung pemerintah. Disini alternatif kebijakan dipilih dan diadopsi dengan dukungan dari mayoritas dan / atau konsensus kelembagaan

d. Implementasi Kebijakan

Disini kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit - unit administrasi dengan memobilisir sumber daya yang dimilikinya, terutama finansial dan manusia

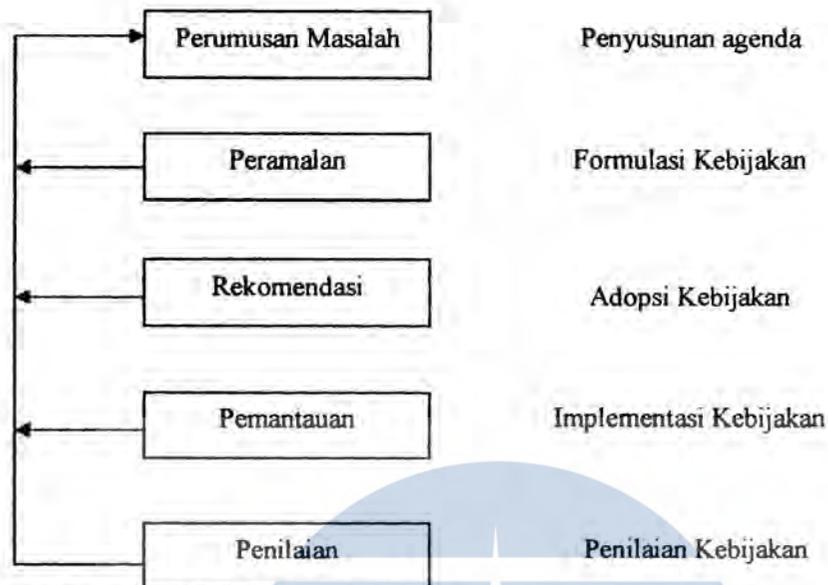
e. Penilaian / Evaluasi Kebijakan

Secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak. Di sini unit - unit pemeriksaan dan akuntansi menilai apakah lembaga pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan telah memenuhi persyaratan pembuatan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan.

Dengan demikian, evaluasi kebijakan bisa meliputi tahap perumusan masalah-masalah kebijakan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi, maupun tahap dampak kebijakan. Model analisis kebijakan Dunn (2000 :25) dapat dilihat pada diagram dibawah ini:

Analisis Kebijakan :

Pembuatan kebijakan :



Gambar 2.4 , Sumber : Dunn (2000 : 25)

Tahap-tahap dalam proses pembuatan kebijakan menurut Dunn adalah sebagai berikut :

1. Fase *Penyusunan Agenda*, di sini para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah kebijakan pada agenda publik.
2. Fase *Formulasi Kebijakan*, di sini para pejabat merumuskan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah.
3. *Adopsi Kebijakan*, di sini alternatif kebijakan dipilih dan diadopsi dengan dukungan dari mayoritas dan/atau konsensus kelembagaan.
4. *Implemtasi Kebijakan*, di sini kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administrasi dengan memobilisir sumber daya yang dimilikinya, terutama finansial dan manusia.
5. *Penilaian Kebijakan*, di sini unit-unit pemeriksaan dan akuntansi menilai apakah lembaga pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan telah

memenuhi persyaratan pembuatan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan.

5). Evaluasi kebijakan

Evaluasi menurut Rossi dalam Sundarso (1991:12) pada dasarnya sebagai alat untuk mengukur (*to evaluate*) suatu kegiatan / proyek / kebijakan organisasi. Evaluasi dapat dilakukan pada tahap perencanaan (studi kebutuhan), pelaksanaan (monitoring), dan pasca proyek (evaluasi kinerja), Anthony, Dearden, Bedford (1993:487) dan Tjokroamidjojo (1996:131) menyatakan bahwa suatu proyek selalu mempunyai *starting point* dan *ending point* serta selalu mempunyai tujuan berupa manfaat tertentu yang ingin dicapai atau satu atau beberapa tujuan tertentu.

Taliziduhu Ndraha berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha 1989:201).

Menurut Dwiyanto Indiahono (2009: 141-145), proses politik kebijakan publik meliputi:

a. Pernyataan Kebijakan

Adalah pernyataan pemerintah atas suatu kebijakan yang diambil untuk menyelesaikan atau terkait dengan masalah publik tertentu. Setiap pernyataan kebijakan tersebut harus sudah mendapatkan pernyataan legitimasi dari pihak hukum. Pernyataan kebijakan harus diketahui oleh publik dengan sebaik-baiknya, sehingga dibutuhkan proses sosialisasi secara detail.

b. Implementasi Kebijakan

Menunjuk kepada apakah kebijakan yang disusun tersebut dilaksanakan seperti yang telah direncanakan, apakah benar-benar teraplikasi di lapangan dan apakah benar-benar mampu mengatasi masalah publik.

c. Evaluasi Kebijakan

Yaitu menilai keberhasilan / kegagalan kebijakan berdasarkan indikator yang telah ditentukan. Dan apabila kebijakan tersebut dinyatakan gagal mengatasi permasalahan publik, maka nantinya akan dibuat kebijakan yang baru lagi dan belajar dari pengalaman sebelumnya. Inilah yang disebut dengan analisis kebijakan yang dinamis.

Menurut Merilee S. Grindle (1980) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh dua variabel yang fundamental, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*) Variabel isi kebijakan ini mencakup : (1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau *target groups* termuat dalam isi kebijakan; (2) jenis manfaat yang diterima oleh *target groups* , (3) sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan. (4) apakah letak sebuah program sudah tepat. (5) apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci; dan (6) apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai.

Sedangkan variabel lingkungan kebijakan mencakup :

- (1) seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan
- (2) karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa

(3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Tujuan kebijakan pemerintah umumnya dibagi kedalam tiga tujuan utama yaitu, efisiensi (*efficiency*), pemerataan (*equity*), dan ketahanan (*security*). Efisiensi tercapai ketika alokasi sumberdaya ekonomi yang langka mampu menghasilkan pendapatan maksimum, serta alokasi barang dan jasa yang menghasilkan tingkat kepuasan konsumen yang paling tinggi. pemerataan diartikan sebagai distribusi pendapatan diantara kelompok masyarakat atau wilayah yang menjadi target pembuat kebijakan. ketahanan akan meningkat apabila stabilitas politik maupun ekonomi memungkinkan produsen maupun konsumen meminimumkan biaya penyesuaian.

William N. Dunn (2000 : 24) tentang kebijakan Publik. Dunn berpendapat bahwa evaluasi kebijakan berkenaan dengan informasi yang diperoleh mengenai nilai atau manfaat suatu kebijakan. Dalam mengevaluasi suatu kebijakan ada beberapa indikator yang perlu digunakan yaitu: efektifitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas dan ketepatan.

Dalam evaluasi kebijakan, Dunn (Nugroho : 2007) mengembangkan tiga pendekatan, yaitu : *Evaluasi semu*, *Evaluasi formal*, dan *Evaluasi Keputusan Teoritis*. Evaluasi semu adalah pendekatan yang menggunakan metode - metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai hasil kebijakan *tanpa berusaha menanyakan manfaat atau nilai hasil - hasil tersebut pada target kebijakan*. Evaluasi semu berasumsi bahwa ukuran tentang manfaat atau nilai merupakan sesuatu yang *terbukti sendiri* atau *self evident* atau *tidak kontroversal*.

Evaluasi formal merupakan pendekatan yang menggunakan metode - metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan cepat dipercaya mengenai hasil kebijakan, namun mengevaluasi hasil tersebut *atas tujuan program kebijakan yang telah diumumkan secara formal oleh pembuat kebijakan*. Evaluasi formal berasumsi bahwa ukuran tentang manfaat atau nilai adalah tujuan dan target yang diumumkan secara formal.

Evaluasi Keputusan Teoritis (*Decission Theoritic Evaluation*) adalah pendekatan yang menggunakan metode - metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai hasil kebijakan yang secara eksplisit dinilai oleh berbagai macam.



Tabel 2.1 Komparasi ketiga pendekatan (Dunn) tersebut dijabarkan sebagai berikut :

Pendekatan	Tujuan	Asumsi	Bentuk-bentuk utama	Teknik
Evaluasi Semu	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi valid tentang hasil kebijakan	Ukuran manfaat atau nilai terbukti dengan sendirinya atau tidak kontroversial	* eksperimentasi social * akuntansi system social * pemeriksaan social * sintesis riset dan praktek	* sajian grafik * tampilan tabel * angka indeks * analisis seri waktu terinterupsi * analisis seri terkontrol
Evaluasi formal	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil kebijakan secara formal diumumkan sebagai tujuan program kebijakan	Tujuan dan sasaran dari pengambil kebijakan dan administrator yang secara resmi diumumkan merupakan ukuran yang tepat dari manfaat atau nilai	* evaluasi perkembangan * evaluasi eksperimental * evaluasi proses retrospektif (ex post) * evaluasi hasil retrospektif	* pemetaan sasaran * klarifikasi nilai * kritik nilai * pemetaan hambatan * analisis dampak-silang * <i>Discounting</i>
Evaluasi Keputusan Teoritis	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai	Tujuan dan sasaran berbagai pelaku yang diumumkan secara formal atau diam – diam merupakan ukuran yang tepat dari	*penilaian tentang dapat atau tidaknya devaluasi *analisis utilitas multi-atribut (serangkaian prosedur yang diciptakan untuk mengambil dari para pelaku kebijakan yang	*Brainstorming *analisis argumentasi *Delphie kebijakan *analisis-survei-pemakai (serangkaian prosedur untuk mengumpulkan informasi dari

	hasil kebijakan yang secara eksplisit diinginkan oleh berbagai pelaku kebijakan	manfaat atau nilai	banyak memiliki pandangan yang subjektif tentang probabilitas terjadinya sesuatu atau nilai dari suatu kebijakan)	calon pemakai dan pelaku-pelaku kebijakan lainnya mengenai evaluabilitas suatu kebijakan atau program
--	---	--------------------	---	---

Sumber : Dunn

Menurut Edi Suharto (2012: 86), model - model yang umumnya digunakan dalam analisis kebijakan publik adalah:

a. Model Prospektif

adalah bentuk kebijakan yang mengarahkan kajiannya pada konsekuensi - konsekuensi kebijakan sebelum suatu kebijakan diterapkan. Model ini dapat disebut juga model prediktif

b. Model Retrospektif

adalah analisis kebijakan yang dilakukan terhadap akibat - akibat kebijakan setelah kebijakan diimplementasikan. Model ini biasa disebut model evaluatif, karena banyak melibatkan pendekatan evaluasi terhadap dampak - dampak kebijakan yang sedang atau telah diterapkan

c. Model Integratif

adalah model perpaduan antara kedua model diatas. Model ini kerap disebut sebagai model komprehensif atau model holistik, karena analisis dilakukan terhadap konsekuensi - konsekuensi kebijakan yang mungkin timbul, baik sebelum maupun sesudah suatu kebijakan dioperasikan.

Michael Howlet (1995) menyatakan bahwa evaluasi kebijakan merupakan proses mendapatkan gambaran tentang kebijakan publik dalam pelaksanaan, baik

alat yang dipakai maupun tujuan yang diberikan. Sedangkan menurut David Nachmias (1992), evaluasi kebijakan adalah sebagai pengamatan empiris tentang pengaruh kebijakan yang berjalan dan program pemerintah yang telah ditentukan dalam tujuan yang akan dicapai. Evaluasi memberikan klarifikasi dan kritik terhadap nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target.

Dari beberapa penjelasan sebelumnya, evaluasi kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu aktivitas yang dirancang untuk menilai hasil-hasil kebijakan yang mempunyai perbedaan-perbedaan yang sangat penting dalam spesifikasi objeknya, teknik-teknik pengukurannya, dan metode analisisnya. Oleh karena itu, terdapat kegiatan-kegiatan seperti spesifikasi, pengukuran, analisis, dan rekomendasi yang mencirikan segala bentuk evaluasi¹.

Menurut Lester dan Stewart (2000) evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda, tugas pertama adalah untuk menentukan konsekuensi - konsekuensi yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. Sedangkan tugas kedua adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kebijakan merupakan persoalan fakta yang berupa pengukuran serta penilaian baik terhadap tahap implementasi kebijakannya maupun terhadap hasil (outcome) atau dampak (impact) dari bekerjanya suatu kebijakan atau program tertentu, sehingga menentukan langkah yang dapat diambil dimasa yang akan datang.

James Anderson (1979) membagi evaluasi kebijakan dalam tiga tipe, masing - masing tipe evaluasi yang diperkenalkan ini didasarkan pada

pemahaman para evaluator terhadap evaluasi, sebagai berikut: (a) Tipe pertama, Evaluasi kebijakan dipahami sebagai kegiatan fungsional. Bila evaluasi kebijakan dipahami sebagai kegiatan fungsional, evaluasi kebijakan dipandang sebagai kegiatan yang sama pentingnya dengan kebijakan itu sendiri, (b) Tipe kedua, merupakan tipe evaluasi yang memfokuskan diri pada bekerjanya kebijakan atau program - program tertentu. Tipe evaluasi ini lebih membicarakan sesuatu mengenai kejujuran atau efisiensi dalam melaksanakan program, (c) Tipe ketiga, tipe evaluasi kebijakan sistematis, tipe kebijakan ini melihat secara obyektif program - program kebijakan yang dijalankan untuk mengukur dampaknya bagi masyarakat dan melihat sejauhmana tujuan - tujuan yang telah dinyatakan tersebut tercapai.

6). Penilaian Kinerja Pegawai

Prestasi Kerja

Ada beberapa cara yang dilakukan dalam penilaian prestasi kerja yaitu *ranking*, *Grading*, dan *Graphic Scales* (Mulyono : 92).

1. Ranking

Cara ini sangat sederhana, yaitu dengan membandingkan pegawai yang satu dengan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik perbandingan dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak memisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Misalnya, seorang individu mungkin baik dalam inisiatifnya, tetapi mungkin agak kurang dalam ketekunannya. Jadi sulit untuk mengatakan bahwa seseorang lebih baik daripada yang lainnya tanpa harus memperhatikan karakteristik factor-faktor untuk dapat mempengaruhi prestasi kerja tersebut

2. Grading

Pada cara ini suatu definisi yang jelas untuk kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja pegawai, misalnya baik sekali, memuaskan, kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Terkadang cara ini terkesan dipaksakan. Katakanlah bahwa pada pegawai yang dinilai harus 100% diantaranya masuk kedalam kelompok yang tertinggi, 90% masuk kelompok yang kedua, 40% masuk kategori kelompok ketiga, 20% harus masuk kategori kelompok empat, dan 10% lagi masuk kategori kelompok lima. Oleh karena itu, penilai harus juga melakukan penilaian relatif di antara para pegawai tersebut disamping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori.

3. *Graphic Scales*

Penilaian dengan cara ini paling banyak digunakan. Pada cara ini baik tidaknya pekerjaan pegawai dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemudian masing-masing faktor tersebut seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan inisiatif kerja, dibagi dalam beberapa kategori misalnya baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya yang disertai dengan definisi yang jelas untuk masing-masing kategori.

Pernyataan Siagian (2014 : 225), sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukankan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat beberapa faktor, yaitu :

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.

2. Penilaian dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada para pegawai yang dinilai, dengan tiga maksud, yaitu :
 - Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu didokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun yang merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi, maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti :

(1) Mendorong peningkatan prestasi kerja (2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan (3) Untuk kepentingan mutasi pegawai (4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan (5) Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya (Siagian, 2014 : 227). Lebih lanjut, Kreitner menjelaskan dalam bukunya yang berjudul "Management" (Seventh Edition, P.389) bahwa salah satu faktor kepuasan dalam bekerja seringkali ditimbulkan karena adanya prestasi "*factors mentioned most often by satisted employees : achievement, work it self, responsibility, advencemet, and growth*".

Menurut Hardiansyah 2012 :1994, prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang PNS dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan. Unsur prestasi kerja terdiri dari sub - sub unsur sebagai berikut :

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala selu beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya
2. Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugas
3. Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya
4. Bersungguh - sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya
5. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik
6. Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasil guna
7. Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata - rata yang ditentukan , baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

Unsur – unsur penilaian prestasi kerja meliputi (Hardiansyah, 103),

1. Unsur produktivitas kerja PNS adalah unsur utama pembentuk penilaian prestasi kerja yang akan menghasilkan penilaian dalam bentuk angka absolute, dengan menggunakan unsure – unsur :
 - Unsur kinerja PNS adalah sub unsur dari unsur produktivitas kerja PNS, yang dinilai berdasarkan pada kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, dengan membandingkan antar rencana kerja yang telah ditetapkan dalam sasaran kerja individu (SKI) dengan hasil kerja riil yang dicapai PNS adalah merupakan dasar penilaian atas dasar kinerjanya.
 - Unsur perilaku kerja PNS adalah sub unsur dari unsure produktivitas kerja PNS, yang dinilai berdasarkan pada sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, penilaian perilaku kerja ini merupakan penilaian proses yang meliputi unsur : kesetiaan, disiplin, keterampilan yang mencakup pengetahuan teknis, kerjasama, kepemimpinan.
2. Unsur potensi PNS adalah unsur utama penilaian berkaitan dengan kemampuan yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi maupun pembinaan kariernya, yang didasarkan pada pengamatan dan analisis pimpinan maupun hasil test bakat dan minat serta hasil *assessment center*, meliputi :
 - Unsur minat dan bakat
 - Psikotest
 - *Assessment Center*
 - Rekomendasi pimpinan

B. PENELITIAN TERDAHULU

Ketentuan umum Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil ini bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan

1. Faisal (2011) terkait dengan penilaian kinerja, bahwa untuk mengetahui penilaian kinerja sudah dianggap berkualitas baik diperlukan perhatian pada tujuh kriteria yaitu (a) *Generability*, semakin dapat digeneralisasikan dengan tugas-tugas lain, maka semakin baik tugas tersebut, (b) *Authenticity*, tugas yang diberikan harus sesuai dengan apa yang sering dihadapinya dalam praktek kehidupan sehari-hari, (c) *Multiple*, tugas yang diberikan sudah mengukur lebih dari satu kemampuan-kemampuan yang diinginkan, (d) *Teachability*, tugas yang diberikan dalam penilaian keterampilan atau penilaian kinerja adalah tugas-tugas yang relevan dengan yang diajarkan guru, (e) *Fairness*, tugas yang diberikan harus adil untuk semua peserta tes, (f) *Feasibility*, harus relevan untuk dapat dilaksanakan mengingat faktor-faktor seperti biaya, ruangan, waktu, atau peralatannya, (g) *Scorability*, dapat diskor dengan akurat dan reliabel.

Penilaian prestasi kinerja terhadap pegawai agar dapat terlaksana sesuai dengan prinsip-prinsip yang dipaparkan pada Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 (obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan) maka diperlukan manajemen strategi penilaian kinerja pegawai.

2. Wijayanti dan Wimbari (2012) yang berjudul “Evaluasi dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. HKS” yang menyatakan bahwa evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja menggunakan strategi manajemen kinerja dari *Grote* mampu menjadi salah satu langkah sebagai solusi dalam pembuatan sistem penilaian kinerja baru.
3. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan Asmoko (2014) yang berjudul “Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Pusat di Indonesia” bahwa sistem pengukuran kinerja pemerintah pusat di Indonesia menggunakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang memiliki tahapan-tahapan meliputi perencanaan dan penetapan kinerja, pelaksanaan program dan kegiatan, pengukuran capaian kinerja, pelaporan kinerja, dan pengevaluasian kinerja.
4. Menurut Sutrisno (2007), dalam penelitiannya berjudul “Evaluasi sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Provinsi DIY” hasil penelitian kasus menunjukkan bahwa untuk mengoptimalkan penilaian kinerja perlu dikaitkan dengan strategi dinas, implementasi strategi pada bidang/bagian dijabarkan sebagai tolok ukur untuk masing-masing seksi/sub bagian. Agar informasi selalu up to date perlu dimanfaatkan alat bantu komputer, upaya-upaya tersebut perlu dilengkapi dengan pelatihan-pelatihan yang relevan.

5. Penelitian Sundari (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “pengaruh penilaian prestasi kerja pegawai terhadap promosi jabatan pegawai di BPS Provinsi Sumatera Barat” menyebutkan bahwa hendaknya promosi jabatan dilakukan dengan melihat kinerja pegawai dan perilaku kerja pegawai bukan hanya dari aspek psikologis seperti kedekatan dengan atasan, aspek pendidikan dan aspek golongan pegawai saja.

Penilaian perilaku kerja yang termuat pada Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 terdiri dari beberapa aspek antara lain orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Aspek-aspek tersebut ditetapkan karena menjadi suatu kecenderungan yang biasanya dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada instansi pemerintah.

6. Pendapat serupa yang dipaparkan oleh Asmurizal (2012) dalam tulisannya yang berjudul “Pelaksanaan Kebijakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau Tahun 2011” menghasilkan suatu riset bahwa kecenderungan pada pegawai untuk menunjukkan aspek kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan bagi pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan daftar pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil pada dinas provinsi riau. Namun, terdapat hambatan yaitu penilaian pegawai yang belum dilakukan optimal, dimana sering terdapat para pegawai yang menilai diri sendiri atau mengisi sendiri formulir DP3 tanpa arahan dari atasan dan menyetujui hasil penilaian yang dibuat oleh bawahannya, serta ada juga pegawai yang belum memahami pelaksanaan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil yang menyangkut aspek kesetiaan, prestasi

kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Untuk mewujudkan kemajuan sebuah instansi sangat diperlukan peran seorang pemimpin dalam membuat sebuah perubahan besar. Kemampuan kepemimpinan atau *leadership* yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan berdampak terhadap peningkatan motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam mewujudkan kemajuan serta tercapainya visi dan misi dari instansi yang dipimpinnya.

7. Pemaparan Mulyadi (2012) dalam jurnal yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman” yang menyimpulkan bahwa terdapat suatu hubungan yang berarti antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.

8. Lebih lanjut Maharani dan Rahmawati (2010) dalam Jurnal yang berjudul “Pengaruh Penerapan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis” menjelaskan bahwa Penerapan disiplin kerja berupa disiplin preventif dan disiplin korektif memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Disiplin preventif memiliki pengaruh nyata terhadap prestasi kerja. Apabila terjadi peningkatan penerapan disiplin preventif, maka akan terjadi peningkatan prestasi kerja pegawai. Disiplin korektif memiliki pengaruh nyata terhadap prestasi kerja. Apabila terjadi peningkatan penerapan disiplin preventif.

Salah satu masalah yang sering ditemukan tim penilai pada diri Pegawai Negeri Sipil adalah banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dan kurang disiplin dalam

menyusun SKP, sehingga kedisiplinan yang terdapat pada diri pegawai sangat mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

9. Hal senada diutarakan oleh Aprianti (2013) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat” menjelaskan bahwa derajat hubungan atau pengaruh variabel penilaian kinerja terhadap disiplin kerja pegawai yang menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai dipengaruhi oleh penilaian kinerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Disamping itu, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel penilaian kinerja terhadap disiplin kerja pegawai di bidang pendidikan dasar Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu, kinerja terhadap disiplin kerja pegawai di bidang pendidikan dapat digeneralisasikan dan berlaku untuk seluruh responden penelitian.

C. KERANGKA BERPIKIR

Penilaian Kinerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil selama setahun. Hubungan antara penilaian kinerja pegawai dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil dipandang sebagai usaha positif dalam **menggerakkan dan mengarahkan potensi** kerja agar secara produktif dan maksimal berhasil **mewujudkan apa yang telah ditentukan**.

Atas dasar hal tersebut diduga Penilaian Kinerja Pegawai merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai. Artinya, pekerja / pegawai yang memiliki komitmen dalam bekerja, keterampilan / skill dan pengetahuan kerja yang tinggi sehingga dalam usaha untuk mencapai target atau lebih dari target tentu akan berdampak positif bagi pegawai yang lain

dan organisasinya. Dan sebaliknya pegawai yang memiliki kinerja yang rendah, terlihat dari tidak optimal dan tidak komitmen dari apa yang telah dibuat hal ini bisa saja pengaruhi buruk untuk organisasi itu.

Selain unsur Penilaian Kinerja Pegawai , unsur pemimpin juga sangat berpengaruh pada kinerja Pegawai Negeri Sipil. Kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan pimpinannya dalam menjalankan roda organisasinya. Terciptanya kinerja yang maksimal tidak terlepas dari apa yang telah dicapai oleh pegawai dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien, juga usaha dari pimpinan untuk mengoptimalkan sumber daya tersebut.

Pada dasarnya capaian kerja adalah keinginan setiap individu. Hal tersebut akan memacu pegawai untuk berprestasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan orang-orang yang berada didalamnya. Keinginan untuk mendapat penghargaan, keinginan untuk peningkatan karier salah satu alasan pegawai untuk lebih meningkatkan prestasi dalam hal ini kinerja mereka. Sementara itu, kegiatan pekerjaan yang dilakukan tidak akan terjadi dengan sendirinya, banyak factor pendukung yang akan membangkitkan dorongan bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga target yang mereka inginkan bisa tercapai dengan optimal.

Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Untuk melaksanakan hal kedua tersebut, lebih dahulu ditentukan tujuan program secara jelas. Setelah program didesain, harus dibuat indikator kinerja/ ukuran

keberhasilan pelaksanaan program, sehingga dapat diukur dan dievaluasi tingkat keberhasilannya. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Instansi pemerintah dikatakan berhasil jika terdapat bukti / indikator / ukuran pencapaian mengarah terhadap pencapaian misi. Tanpa ukuran kinerja sangat sulit dicari pembenaran logis atas pencapaian misi organisasi instansi. Dengan disusunnya perencanaan strategis yang jelas, perencanaan operasional terukur, maka diharapkan tersedia pembenaran yang logis dan argumentasi memadai untuk mengatakan pelaksanaan program berhasil atau tidak.

Pengukuran kinerja terdiri dari : (a) Kinerja kegiatan merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan, (b) Tingkat pencapaian instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan.

Evaluasi kinerja bertujuan untuk mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka pencapaian misi, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa mendatang. Untuk memperkaya analisis kinerja, perlu dilakukan perbandingan antara (a) Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan, (b) Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya, (c) Kinerja instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul di bidangnya ataupun dengan kinerja sector swasta, dan (d) Kinerja nyata dengan kinerja di negara lain atau dengan standar internasional.

Untuk penyempurnaan Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979, berikut ini disampaikan rekomendasi dari seminar dan pengkajian implementasi empiric penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan dalam tahun 2002 (Sumber : Direktorat Rekrutmen dan Penilaian Kinerja Pegawai, Maret 2002)². Asumsi penyempurnaan system penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dalam rangka pemenuhan perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan pada elemen-elemen dasar pendukung yaitu *Participatory Performance Management* (PPM) yang diterapkan kedalam kinerja level organisasi, unit dan individu yang meliputi ;

1. Akuntabilitas (*accountability*), merupakan bagian dari system manajemen untuk menilai kinerja individu Pegawai Negeri Sipil, berdasarkan system informasi yang handal untuk menjamin keabsahan, akurasi, obyektifitas, dan ketetapan waktu, jumlah, mutu dan sebagainya. Akuntabilitas secara umum tidak berubah dari tahun ke tahun dan menggambarkan bagaimana kinerja dapat di ukur.
2. Pengukuran Kinerja (*measures of performance*) sebagai proses pengukuran setiap tindakan dan setiap kegiatan pemanfaatan sumber daya dan hasil yang dicapai, dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan. Keberhasilan ataupun kegagalan kinerja yang direncanakan, kinerja nyata dan hasil (sasaran) yang diharapkan, kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya, dan sebagainya. Pengukuran kinerja adalah bagaimana menghitung posisi akuntabilitas individu maupun kelompok.

3. Standar (*standard*) kinerja adalah tingkat kinerja tertentu yang dipakai sebagai patokan/pembakuan kinerja normal sehingga dapat dipergunakan sebagai ukuran nilai kerja. Standar kinerja ini dijadikan sebagai tingkatan kinerja yang ditetapkan untuk mengukur mengenai rencana kinerja yang dapat dicapai.
4. Sasaran kinerja (*goals*) adalah sebagai tujuan kinerja yang akan dicapai sehubungan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Sasaran kinerja merupakan level spesifik mengenai pengukuran kinerja yang diharapkan pada periode tertentu dikaitkan dengan standar.

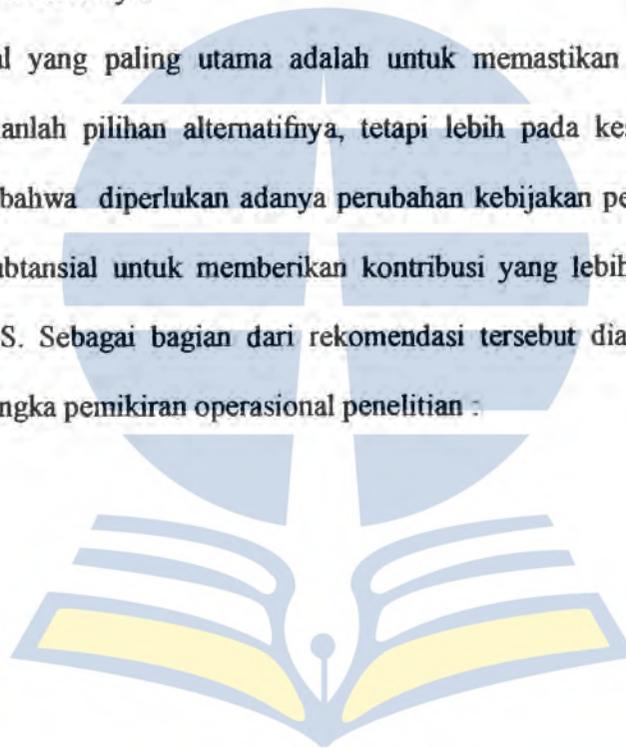
Orientasi perubahan pola penilaian prestasi kerja dalam rangka memenuhi tuntutan perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya Pegawai Negeri Sipil yang berbasis prestasi kerja, kiranya memerlukan upaya yang cukup untuk meyakini bahwa perubahan system penilaian prestasi kerja yang lebih terbuka dapat merubah perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil menjadi perilaku yang lebih terbuka dan dapat merubah perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil menjadi perilaku kerja yang lebih aktif, partisipatif dan produktif. Dalam konteks ini lebih diupayakan untuk menghilangkan bias-bias subyektifitas penilaian dan memberi kejelasan standar pengukuran dalam memberikan penilaian melalui penetapan sasaran kinerja.

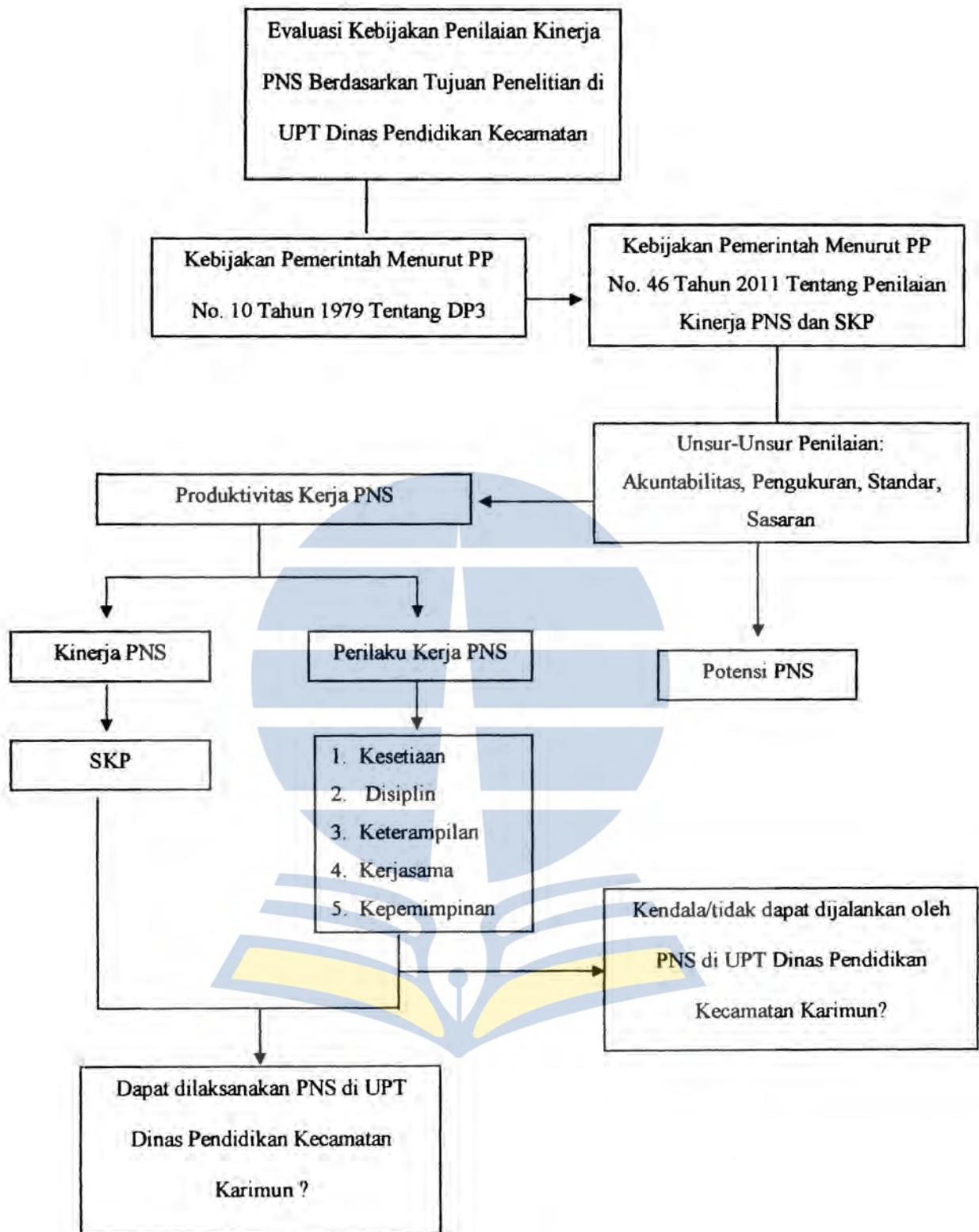
D. OPERASIONALISASI KONSEP

Perubahan pola penilaian prestasi kerja yang mengarah pada keterbukaan dan obyektifitas, serta berorientasi pada hasil akhir (*end result*) adalah untuk mendorong bagi setiap Pegawai Negeri Sipil untuk terlibat secara aktif dalam menetapkan sasaran kinerja unit (SKU) dan sasaran kinerja individu (SKI) sebagai

upaya kejelasan dalam penetapan standar pengukuran kinerja obyektif. Evaluasi potensi Pegawai Negeri Sipil dalam sisitem penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil melalui assessment center dan psikotes adalah sebagai upaya melengkapi keterbatasan prespektif atasan langsung sebagai pejabat penilai, terhadap proses penilaian potensi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai yang dikarenakan kedekatannya dalam hubungan kerja. Penelusuran minat dan bakat sebagai proses kegiatan mengenali, mengenali potensi untuk diungkapkan secara optimal untuk dikembangkan dan dimanfaatkan demi kepentingan organisasi dan untuk pembinaan kariernya.

Satu hal yang paling utama adalah untuk memastikan bahwa sebuah perubahan bukanlah pilihan alternatifnya, tetapi lebih pada kesungguhan kita dalam melihat bahwa diperlukan adanya perubahan kebijakan penilaian prestasi kerja secara substansial untuk memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap pembinaan PNS. Sebagai bagian dari rekomendasi tersebut diatas, berikut ini disertakan kerangka pemikiran operasional penelitian :





Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Operasional Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dalam bentuk analisis. Penelitian deskriptif adalah sebuah studi untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian. Studi deskriptif juga merupakan studi untuk melukiskan secara akurat sifat-sifat dari beberapa fenomena, kelompok atau individu (Nazir, 2003). Penelitian kualitatif sering digunakan dalam penelitian ilmu - ilmu sosial, metode ini lebih daripada pengumpulan data dan analisis yang dilakukan dengan mengamati secara langsung dan melakukan pencatatan setiap gejala baik sikap, persepsi, tingkah laku maupun pernyataan - pernyataan.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain - lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata - kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Penelitian kualitatif lebih memberikan penekanan pada upaya guna menjawab makna yang ada dibalik realitas dan terungkap lewat data yang terkumpul. Fokus penelitian ini akan dilaksanakan pada kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Adapun sumber informasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang berada pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, yang terdiri dari Kepala UPT dan 5 (lima) orang staf sebagai berikut:

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala UPT	1 orang
2	Kasubbag TU	1 orang
3	Pengadministrasi Umum	1 orang
4	Pengadministrasi Keuangan	1 orang
5	Pengolah Data dan Informasi	1 orang
6	Satuan Pengamanan Kantor	1 orang

Tabel 3.1 Jumlah Informan / Responden

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data yang berkaitan dengan tema penelitian menggunakan wawancara mendalam yang didalamnya berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian ini.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data adalah dengan:

- a. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tatap muka dan mengadakan tanya jawab kepada responden, sehingga mendapatkan data primer.
- b. Dokumentasi, dalam penelitian menunjukkan proses pengumpulan data yang dilakukan peneliti dalam menghimpun data penelitian melalui kegiatan pengumpulan dokumen dengan melakukan upaya kunjungan dan penilaian langsung ke lokasi penelitian. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa informasi yang diperoleh langsung dari lapangan, sedangkan data sekunder berupa

dokumen dari dinas/lembaga pemerintah yang diperoleh dari berbagai sumber yang mendukung penelitian ini. Rincian data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan kunci yang masih bekerja di Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun
2. Data sekunder, yaitu data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya, data ini bersumber dari :
 - a. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 ; Tentang Aparatur Sipil Negara
 - b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 ; Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
 - c. Badan Kepegawaian Negara ; Peraturan Kepala Badan Negara Nomor 1 Tahun 2013 ; Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ; Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
 - d. Badan Kepegawaian Negara ; Peraturan Kepala Badan Negara Nomor 3 Tahun 2013 ; Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil

E. Metode Analisis Data

Analisa data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan kedalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Analisis data berbeda makna dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian.

Langkah - langkah analisis data dalam penelitian kualitatif, adalah sebagai berikut :

1. Reduksi data : merangkum, memilih hal - hal pokok, fokus pada hal - hal yang penting, cari tema dan pola untuk memberikan gambaran yang lebih jelas untuk mempermudah melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari bila diperlukan
2. Penyajian data : membuat uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Hal ini dimaksudkan untuk memetakan data, memudahkan menentukan, menyimpulkan dan menginterpretasikan data.
3. Penarikan Kesimpulan : berupa diskripsi atau gambaran suatu objek yang lebih jelas. Kesimpulan sifatnya sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti pada tahapan pengumpulan data selanjutnya. Jika kesimpulan didukung bukti-bukti yang valid dan konsisten maka kesimpulan menjadi kredibel.
4. Proses validasi ditempuh juga dengan teknik triangulasi. Triangulasi adalah *proses chek and recheck* antara satu sumber dengan sumber data lainnya. Dalam proses ini beberapa kemungkinan dapat terjadi : *pertama*, satu sumber cocok (senada, koheren) dengan sumber lain. *Kedua*, satu sumber data berbeda dari sumber lain, *tetapi* tidak harus berarti bertentangan. *Ketiga*, satu sumber 180° bertolak belakang dengan sumber lain. Dalam penelitian ini semua pendapat atau perspektif ini harus diperhatikan dan diakomodasi.

Teknik triangulasi bisa dengan metode atau dengan teori, triangulasi metode dapat dilakukan dengan cara :

- 1) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian (melalui) beberapa teknik pengumpulan data.

- 2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Triangulasi dengan teori berarti mencari keterkaitan data dengan teori. Keterkaitan ini bisa sejalan (*coheren*), berbeda atau bertentangan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor UPT Dinas yang merupakan salah satu unit yang berada di bawah Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Karimun yang berbentuk dinas, yang mempunyai tugas membantu bupati dalam melaksanakan kewenangan Pemerintah Daerah di bidang pendidikan (sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 6 Tahun 2011 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Karimun). Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang terdiri dari 5 (lima) UPT Dinas Pendidikan, yakni : UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Meral, UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Moro, UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Kundur, dan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Kundur Utara

B. Hasil Wawancara

Pertanyaan pertama yang sama untuk semua responden menyatakan apakah responden mengetahui mengenai Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS (SKP) ?,

Dari 6 informan yang ada semua nya menjawab sudah, Karena pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini memang sudah berlaku sejak tahun 2014 dan ini diketahui oleh semua Pegawai Negeri Sipil khususnya di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

Pertanyaan kedua juga sama untuk semua responden yang menanyakan tentang kapan biasanya responden membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dari 6 responden jawabannya beragam.

3 (tiga) orang yang terdiri dari Kepala UPT, Kasubbag TU dan Pengolah Data Dan Informasi menjawab pada awal tahun.

2 (dua) orang yang terdiri dari Pengadministrasi Umum dan Satuan Pengamanan Kantor menjawab pada akhir tahun.

1 (satu) orang yaitu Pengadministrasi Keuangan menjawab pada pertengahan tahun.

Pertanyaan ketiga masih sama untuk semua responden yaitu untuk mengetahui apakah responden mampu/ tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai,

Kepala UPT, Kasubbag TU dan Pengolah Data Dan Informasi menjawab iya / mampu.

Pengadministrasi Umum dan Satuan Pengamanan Kantor menjawab tidak bisa/ tidak mampu.

Sedangkan 1 (satu) orang yaitu Pengadministrasi Keuangan memberi jawaban bahwa: "belum mampu sepenuhnya dan masih minta bantuan dari orang lain untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai."

Pertanyaan keempat untuk semua responden apakah ada perubahan kerja selaku pegawai setelah diberlakukan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011,

Kepala UPT menjawab :
"Jelas ada, pada saat penilaian kinerja melalui DP3 para pegawai / staf itu tidak tahu persis apa yang dilakukan meskipun tupoksi sudah ada. Dengan berubahnya penilaian menjadi SKP tiap – tiap perorangan sudah membuat rencana kerja masing – masing, melaksanakannya dan mengevaluasi apa yang sudah dibuat pada akhir tahun. Artinya tiap – tiap orang / staf sudah melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang direncanakan dan memberi penilaian pada pekerjaan tersebut"

Kasubbag TU menjawab :
"Ada, dengan adanya PP No. 46 tahun 2011 tiap PNS maupun honorer di kantor mempunyai catatan – catatan pribadi untuk dijadikan bukti pada realisasi SKP pada akhir tahun, sehingga secara tidak langsung meningkatkan kedisiplinan pegawai itu sendiri. Untuk honorer tetap"

membuat SKP , karena ini juga sebagai syarat untuk memperpanjang kontrak mereka setiap tahun.”

Pengadministrasi Umum menjawab :

“Perubahan secara signifikan tidak ada, hanya sekarang lebih dituntut (lebih) bekerja dengan optimal karena adanya penilaian terhadap kinerja pribadi masing – masing, dan hal ini diharapkan bisa meningkatkan kedisiplinan dan kemajuan dalam melaksanakan tupoksi.”

Pengadministrasi Keuangan menjawab :

“Perubahannya kami membuat catatan kerja setiap hari, dan ini dilaporkan setiap akhir bulan ke atasan untuk diminta pengesahan. Selain itu ada perubahan juga untuk kehadiran , khususnya apel pagi dan apel sore.”

Pengolah Data Dan Informasi menjawab dengan sangat singkat :

“Ada, untuk memacu kinerja dari hasil penilaian / capaian target yang didapat.”

Satuan Pengamanan Kantor menjawab :

“Menurut saya perubahan dalam penilaian iya, tetapi perubahan dalam kinerja belum secara maksimal.”

Pertanyaan kelima yang sama diberikan terhadap responden yaitu kendala yang biasa anda/saudara/i hadapi dalam penyusunan SKP.

Kepala UPT menjawab :

“Sebagai atasan kendala yang dihadapi itu tidak ada. Tetapi secara keseluruhan pada kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun meskipun terdapat tumpang tindih dalam bekerja, tetapi apa yang dikerjakan terekam dalam buku harian masing – masing, apa pun yang dikerjakan dan belum dikerjakan setiap hari. Untuk diketahui pada kantor UPT setiap orang membuat catatan apa yang dikerjakan setiap harinya dan ini menjadi pertanggungjawaban realisasi target kerja staf tersebut. Dan sebagai atasan pejabat penilai apabila ada tugas tambahan a,b atau c, pegawai tersebut harus siap melaksanakannya, dan ini menjadi catatan tugas tambahan nantinya.”

Kasubbag TU menjawab :

“untuk pribadi tidak ada, tetapi sebagai pejabat penilai ada kendala yang dihadapi, yaitu pegawai ada bekerja diluar dari tupoksi mereka, ini dikarenakan penempatan mereka seharusnya bukan di UPT , tetapi karena SK sudah di UPT, mau tidak mau mereka bekerja disitu.”

Pengadministrasi Umum menjawab :

“Belum mengerti sepenuhnya bagaimana pengisian SKP, dan selama ini minta bantuan teman.”

Pengadministrasi Keuangan menjawab : “Belum mengerti benar bagaimana penyusunan SKP, saya minta bantuan teman yang mengerti.”

Pengolah Data Dan Informasi menjawab: “ada, tidak sesuai dengan tupoksi yang ada dan banyaknya kerja tambahan. Ini dikarenakan ada beberapa jabatan yang dipegang oleh banyak staf, dan apalagi kami yang PNS belakangan masuknya dari honorer, dan mereka para honorer sudah sangat mahir dalam menjalankan tupoksi. Ini sangat menghambat kami untuk merealisasikan pelaksanaan SKP sesuai dengan yang diharapkan.”

Satuan Pengamanan Kantor menjawab : “Belum mengerti sepenuhnya bagaimana pengisian SKP, dan selama ini minta bantuan teman.”

Pertanyaan keenam sama untuk semua informan, yaitu apakah ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun,

jawaban untuk semua responden / informan adalah sama, yaitu : ada.

Selanjutnya untuk **pertanyaan ketujuh** berkaitan dengan pertanyaan nomor enam apa bentuk hukuman / sanksi apabila ada.

Kepala UPT, Kasubbag TU, Pengadministrasi Umum, Pengolah Data Dan Informasi dan Satuan Pengamanan Kantor menjawab hamper sama, yaitu: “Yang bersangkutan dipanggil untuk ditanyai alasan mengapa SKP di awal tahun tidak disusun, dan akan diberikan solusi atas permasalahan yang bersangkutan.”

Sedangkan ada tambahan sedikit jawaban dari Pengadministrasi Keuangan yaitu : “Diberikan teguran lisan terlebih dahulu, dan biasanya untuk SKP langsung ada solusinya. Kecuali untuk kesalahan lain, biasanya kalau lisan tidak dipedulikan, yang bersangkutan akan diberikan teguran tertulis. Tapi ini jarang sekali terjadi.”

Pertanyaan kedelapan sama untuk semua responden yaitu sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target,

jawaban Kepala UPT sama dengan Kasubbag TU dan Pengolah Data Dan Informasi yaitu : melebihi target.

Sedangkan jawaban Pengadministrasi Umum, Pengadministrasi Keuangan dan Satuan Pengamanan Kantor sama, yaitu : sesuai target.

Pertanyaan kesembilan dalam penelitian ini diabaikan karena untuk jawaban pertanyaan kedelapan semuanya tidak ada yang dibawah target, jadi alasan untuk melanjutkan pertanyaan tidak ada.

Untuk **pertanyaan kesepuluh** hanya atasan saja yaitu Kepala UPT dan Kasubbag TU, pertanyaannya adalah sebagai pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja khususnya perilaku kerja?.

Kepala UPT menjawab :“Pada prinsipnya kita tetap memberikan pengarahan dan bimbingan. Sejauh ini dilihat dari kehadiran yang baik, apabila ada pegawai yang melanggar, mereka masih bisa diberikan pembinaan secara lisan, dan yang paling akhir teguran secara tertulis.”

Kasubbag TU menjawab :“Tidak, dilihat dari kehadiran yang baik, dan apabila ada pegawai yang melanggar, mereka masih bisa diberikan pembinaan secara lisan.”

Pertanyaan kesebelas berlaku untuk Kepala UPT dan Kasubbag TU yang mana hal yang ditanyakan adalah bagaimana sikap anda dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? ,

jawaban dari keduanya hampir sama yaitu :“Selain dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan kerja , saya selaku atasan tetap melihat hasil dari realisasi yang dibuat pada SKP, apakah sesuai dengan rencana / target yang dibuat.”

Pertanyaan terakhir berlaku untuk semua responden dan jawabannya pun beragam, adapun hal yang ditanyakan adalah dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?, berikan sedikit

ulasan jawaban bapak / ibu mengenai kesejahteraan jika dikaitkan dengan dengan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 !.

Kepala UPT menjawab : "Untuk keterlambatan pembayaran pasti ada pengaruh, namun selaku pimpinan kita memberi pengertian terhadap diri sendiri, begitu juga dengan staf, kita berikan alasan - alasan yang terbuka sebab keterlambatan tersebut. Apabila dikaitkan dengan kinerja UPT hal ini tidak mempengaruhi, tugas melayani tetap dilaksanakan dengan baik sebagaimana mestinya. Namun selaku pimpinan, tetap berharap kepada pihak yang terkait dalam hal ini Dinas Pendidikan untuk merealisasikan tepat waktu. Jika dikaitkan dengan PP Nomor 46 Tahun 2011 keterlambatan ini bisa didefinisikan sebagai alasan untuk memberi tunjangan yang berbeda sesuai dengan kinerja PNS, akan tetapi sampai saat ini hal itu belum terlaksana, khususnya dikantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun."

Kasubbag TU menjawab : "Kalau gaji paling hanya terlambat 1-2 hari saja, bagi saya itu tidak masalah. Tetapi tunjangan setiap bulannya sering terlambat, hal ini mungkin karena UPT menjadi tempat distribusi pembayaran sekolah-sekolah, apabila sekolah lambat mengantarkan amprah, hal ini berpengaruh juga akan keterlambatan pembayaran untuk bulan depannya. Secara pribadi keterlambatan ini tidak mengganggu pekerjaan saya, tetapi sebagai Kasubbag Tu saya merasa ada beberapa dari staf yang mengeluh, apalagi rata - rata pegawai untuk gaji itu sudah tidak full lagi penerimaannya, karena sudah dipotong pinjaman bank. Mereka sangat mengharapkan sekali tunjangan itu untuk menambah pemasukan bulanan, tetapi dengan sering terlambatnya pembayaran hal ini sedikit berpengaruh terhadap kinerja. Tetapi saya masih menunggu apakah keterlambatan ini nantinya akan mewujudkan pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 akan adanya perbedaan besaran tunjangan tiap Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kinerja mereka."

Pengadministrasi Umum menjawab : "Pembayaran gaji biasanya tepat waktu, walaupun terlambat hanya beberapa hari saja, tetapi untuk tunjangan dari daerah sangat terlambat tiap bulannya, tetapi tidak berpengaruh dengan kerja saya secara pribadi, karena sudah menjadi tanggung jawab saya untuk bekerja sebagai PNS. Tetapi apabila uang untuk operasional sehari hari (kebutuhan hidup) yang terlambat, tentu saja berpengaruh terhadap kerja. Tetapi karena saya ditempatkan di kantor UPT yang pekerjaannya tidak begitu banyak, dikarenakan jabatan yang saya emban diangku oleh beberapa orang, jadi terkesan tidak bekerja terlalu keras. Kesimpulannya terlambat atau tidak gaji / tunjangan yang saya terima tidak begitu mempengaruhi terhadap pekerjaan saya. Dan untuk pembayaran tunjangan sesuai dengan kinerja sampai saat ini belum terealisasi sama sekali."

Pengadministrasi Keuangan menjawab :“Untuk gaji masih dibawah tanggal 5, dan itu sudah biasa terjadi, belum dikategorikan terlambat. Akan tetapi untuk tunjangan dari daerah itu terlambat dikarenakan UPT mengelola tunjangan guru dibawah kawasan kerja UPT, dan itu harus benar-benar teliti agar tidak terjadi kesalahan pada saat pembayaran. Selain itu pengumpulam amprah dari sekolah yang tidak tepat waktu sedikit mempengaruhi keterlambatan . keterlambatan ini jika dikaitkan dengan kinerja saya itu tidak mempengaruhi sama sekali, karena sebagai PNS saya berkewajiban bekerja dengan baik. Dan untuk perbedaan besarnya tunjangan sesuai dengan kinerja tiap personil belum ada sama sekali.”

Pengolah Data Dan Informasi menjawab:“Terlambat , ini dikarenakan terlambatnya pihak sekolah mengirimkan amprah, sehingga terlambat juga pembayaran untuk kedepannya. Tetapi bagi saya hal ini tidak mempengaruhi terhadap kerja saya dikantor. Dan selama ini masih sama besar tunjangan tiap PNS yang ada di Kantor.”

Satuan Pengamanan Kantor menjawab :“Terlambat, dan ini bagi saya sangat mempengaruhi kinerja, karena salah satu faktor kinerja yang baik itu diiringi dengan kesejahteraan yang didapat sesuai dengan waktunya. Dan hal ini saya harap menjadi perhatian serius Dinas Pendidikan, bagaimana kesejahteraan pegawai diberikan tepat waktu. Ini pun menjadi tanda tanya besar bagi saya , apakah keterlambatan ini akan merealisasikan pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 akan adanya perbedaan besarnya tunjangan bagi tiap PNS sesuai dengan capaian kerja, tetapi hingga saat ini besar tunjangan yang kami terima masih sama.”

C. Pembahasan

Secara garis besar Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun mengetahui akan adanya aturan baru terkait dengan Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yaitu Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011. Hal ini lebih dijelaskan lagi berdasarkan hasil wawancara. Keberadaan dari Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 sebagai upaya dalam penyempurnaan dari Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979. Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 ini mengatur mengenai penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah

suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil

Pertanyaan pertama dari 6 informan yang ada semuanya menjawab sudah, karena pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini memang sudah berlaku sejak tahun 2014 dan ini diketahui oleh semua Pegawai Negeri Sipil khususnya di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Dari jawaban yang dikumpulkan yang menjawab pada awal tahun adalah responden yang mengerti bagaimana pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011. Hal ini sesuai dengan teori Menurut Dwiyanto Indiahono (2009: 141-145), proses politik kebijakan publik meliputi:

a. Pernyataan Kebijakan

Adalah pernyataan pemerintah atas suatu kebijakan yang diambil untuk menyelesaikan atau terkait dengan masalah publik tertentu. Setiap pernyataan kebijakan tersebut harus sudah mendapatkan pernyataan legitimasi dari pihak hukum. Pernyataan kebijakan harus diketahui oleh publik dengan sebaik-baiknya, sehingga dibutuhkan proses sosialisasi secara detail.

b. Implementasi Kebijakan

Menunjuk kepada apakah kebijakan yang disusun tersebut dilaksanakan seperti yang telah direncanakan, apakah benar-benar teraplikasi di lapangan dan apakah benar-benar mampu mengatasi masalah publik.

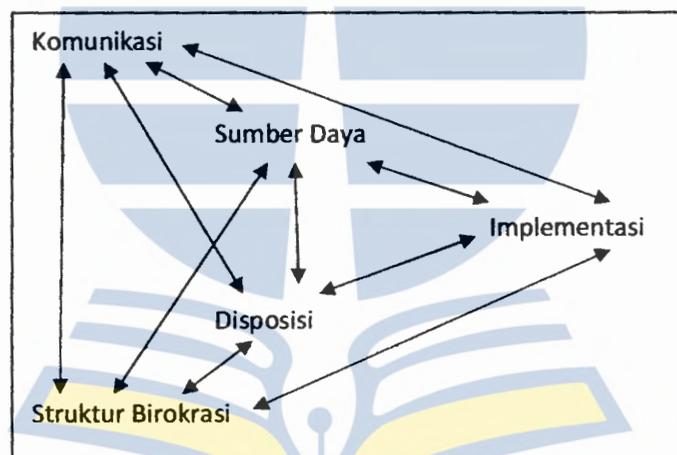
c. Evaluasi Kebijakan

Yaitu menilai keberhasilan / kegagalan kebijakan berdasarkan indikator yang telah ditentukan. Dan apabila kebijakan tersebut dinyatakan gagal mengatasi permasalahan publik, maka nantinya akan dibuat kebijakan yang baru lagi dan

belajar dari pengalaman sebelumnya. Inilah yang disebut dengan analisis kebijakan yang dinamis.

Keberhasilan implementasi dapat dipengaruhi faktor-faktor yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi, para ahli juga memeparkan pendapatnya yakni Model George C Edwards III.

Model implemantasi kebijakan ini berperspektif top down. Subarsono (2011: 90) berpendapat bahwa faktor-faktor keberhasilan implementasi kebijakan terdiri atas komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Faktor-faktor tersebut tidak hanya berdiri sendiri namun juga saling berkaitan. Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam penelitian ini peneliti dapat menjelaskan variabel-variabel keberhasilan implementasi kebijakan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Faktor Penentu Implementasi menurut Edward III
Sumber : Edward III (dalam Subarsono, 2011:91)

a) Komunikasi

Untuk menuju implementasi kebijakan yang diinginkan, maka pelaksana harus mengerti benar apa yang harus dilakukan untuk kebijakan tersebut. Selain itu yang menjadi sasaran kebijakan harus diberi informasi mengenai kebijakan

yang akan diterapkan mulai dari tujuan dan sasarannya. Maka dari itu sosialisasi kebijakan sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan dari implementasi kebijakan. Sosialisasi bisa dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan media massa, elektronik, sosial dan lain-lain.

Komunikasi akan terwujud baik jika ada faktor-faktor yang menjadikan komunikasi tersebut berjalan baik. Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variable komunikasi antara lain (dalam Agustino, 2006:150-151):

(i) Transmisi, penyaluran komunikasi yang baik akan menghasilkan komunikasi yang baik pula.

(ii) Kejelasan, komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan harus jelas dan mudah dimengerti agar mudah melakukan tindakan.

(iii) Konsistensi, perintah yang diberikan untuk pelaksanaan suatu kebijakan haruslah tetap pada pendirian awal dan jelas.

b) Sumber daya

Selain informasi yang mampu menjadikan kebijakan berhasil adalah sumber daya yang dimiliki oleh implementator. Sumber daya pendukung dapat berupa sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Tanpa adanya sumber daya maka kebijakan tidak akan berjalan dengan semestinya. Bahkan kebijakan tersebut akan menjadi dokumen saja.

c) Disposisi

Disposisi adalah sikap dari pelaksana kebijakan, jika pelaksana kebijakan ingin efektif maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan

sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias. Faktor-faktor mengenai disposisi implementasi kebijakan oleh George C. Edward III (dalam Agustino, 2006: 152-153) antara lain:

(i) Pengangkatan birokrat

Disposisi atau sikap para pelaksana akan mengakibatkan permasalahan yang akan timbul pada implementasi kebijakan jika personilnya tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Oleh karena itu, pemilihan atau pengangkatan personil untuk melaksanakan kebijakan adalah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, khususnya pada kepentingan masyarakat.

(ii) Insentif

Edward menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah para pelaksana cenderung melakukan manipulasi insentif. Oleh karena itu, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingannya sendiri. Manipulasi intensif yang dilakukan oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu akan menjadi faktor pendukung yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kepentingan pribadi dan organisasi.

d) Strukur birokrasi

Birokrasi merupakan struktur yang bertugas untuk mengimplementasikan kebijakan, karena mempunyai pengaruh yang besar untuk mewujudkan keberhasilan kebijakan. Ada dua karakteristik yang dapat mendongkrak kinerja birokrasi menurut George C Edward III (dalam Agustino, 2006:153-154) yaitu:

(i) Standard Operational Procedures (SOP)

SOP adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara rutin oleh para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administratur/birokrat) berdasarkan dengan standar yang ditetapkan (atau standar minimum yang dibutuhkan masyarakat) dalam pekerjaannya.

(ii) Fragmentasi

Fragmentasi adalah upaya penyebaran tanggung jawab kegiatan atau aktivitas kerja kepada beberapa pegawai dalam unit- unit kerja, untuk mempermudah pekerjaan dan memperbaiki pelayanan.

Dari Pertanyaan kedua juga sama untuk semua responden yang menanyakan tentang kapan biasanya responden membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dari 6 responden jawabannya beragam. 3 (tiga) orang menjawab pada awal tahun. 2 (dua) orang menjawab pada akhir tahun. 1 (satu) orang menjawab pada pertengahan tahun. Dari jawaban responden yang menjawab pada awal tahun adalah responden yang memahami bagaimana pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011. Sedangkan yang menjawab pada pertengahan tahun dan akhir tahun adalah responden yang belum mengerti akan pelaksanaan Peraturan Pemerintah yang dimaksud. Hal ini dikaitkan dengan teori Dunn (2000 : 24) yang menyebutkan tahapan kebijakan publik sebagai berikut :

a. Fase Penyusunan Agenda

Agenda Setting adalah sebuah fase dan proses yang sangat strategis dalam realitas kebijakan publik. Jika sebuah isu berhasil mendapatkan status sebagai masalah publik, dan mendapatkan prioritas dalam agenda publik, maka isu tersebut berhak mendapatkan alokasi sumberdaya publik yang lebih daripada isu

lain. Di sini para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah kebijakan pada agenda publik

b. Fase Formulasi Kebijakan

Masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan yang ada. Disini para pejabat merupakan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah.

c. Adopsi / Legitimasi Kebijakan

Jika tindakan legitimasi dalam suatu masyarakat diatur oleh kedaulatan rakyat, warga negara akan mengikuti arahan pemerintah, namun warga negara harus percaya bahwa tindakan pemerintah yang sah mendukung. Dimana melalui proses ini orang belajar untuk mendukung pemerintah. Disini alternatif kebijakan dipilih dan diadopsi dengan dukungan dari mayoritas dan / atau konsensus kelembagaan

d. Implementasi Kebijakan

Disini kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit - unit administrasi dengan memobilisir sumber daya yang dimilikinya, terutama finansial dan manusia

e. Penilaian / Evaluasi Kebijakan

Secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak. Di sini unit - unit pemeriksaan dan akuntansi menilai apakah lembaga pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan telah memenuhi

persyaratan pembuatan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan.

Pertanyaan ketiga masih sama untuk semua responden yaitu untuk mengetahui apakah responden mampu/ tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai, 3 orang menjawab menjawab iya / mampu. 2 (dua) orang menjawab tidak bisa/ tidak mampu sedangkan 1 (satu) orang memberi jawaban bahwa belum mampu sepenuhnya dan masih minta bantuan dari orang lain untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai. Taliziduhu Ndraha berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha 1989:201). Menurut Merilee S. Grindle (1980) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh dua variabel yang fundamental, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*) Variabel isi kebijakan ini mencakup : (1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau *target groups* termuat dalam isi kebijakan; (2) jenis manfaat yang diterima oleh *target groups* , (3) sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan. (4) apakah letak sebuah program sudah tepat. (5) apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci; dan (6) apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai.

Sedangkan variabel lingkungan kebijakan mencakup :

- (1) seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan
- (2) karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa
- (3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Tujuan kebijakan pemerintah umumnya dibagi kedalam tiga tujuan utama yaitu, efisiensi (*efficiency*), pemerataan (*equity*), dan ketahanan (*security*). Efisiensi tercapai ketika alokasi sumberdaya ekonomi yang langka mampu menghasilkan pendapatan maksimum, serta alokasi barang dan jasa yang menghasilkan tingkat kepuasan konsumen yang paling tinggi. pemerataan diartikan sebagai distribusi pendapatan diantara kelompok masyarakat atau wilayah yang menjadi target pembuat kebijakan. ketahanan akan meningkat apabila stabilitas politik maupun ekonomi memungkinkan produsen maupun konsumen meminimumkan biaya penyesuaian.

Pertanyaan keempat apakah ada perubahan kerja selaku pegawai setelah diberlakukan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, dari 6 (enam) responden jawaban yang mereka berikan beragam. Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bentuk perubahan Pegawai Negeri Sipil dari adanya kebijakan melalui penerbitan Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 antara lain menjadikan para Pegawai Negeri Sipil mempunyai catatan - catatan pribadi untuk dijadikan bukti pada realisasi Sasaran Kerja Pegawai pada akhir tahun, sehingga secara tidak langsung meningkatkan kedisiplinan pegawai itu sendiri dan hal ini juga bisa dilihat dari rekapan absen mulai Januari - Oktober 2016, tetapi ada juga menurut sebagian responden terdapat perubahan dalam penilaian saja, tetapi perubahan kinerja belum secara maksimal. Seperti disampaikan oleh William N. Dunn (2000 : 24) tentang kebijakan Publik. Dunn berpendapat bahwa evaluasi kebijakan berkenaan dengan informasi yang diperoleh mengenai nilai atau manfaat suatu kebijakan. Dalam mengevaluasi suatu kebijakan ada beberapa indikator yang perlu digunakan (teori William Dunn (2003:610) salah satunya

yaitu efektivitas. Efektifitas berkaitan dengan pertanyaan apakah hasil yang diinginkan telah dicapai? (Dunn, 2003:610). Efektifitas itu yakni (a) Seberapa jauh suatu kebijakan mencapai tujuan, (b) Mengetahui apakah suatu kebijakan berhasil atau gagal. Dengan melihat pada tingkat efektivitasnya, maka dapat disimpulkan apakah suatu kebijakan berhasil atau gagal, (c) Memenuhi aspek akuntabilitas publik. Dengan melakukan penilaian kinerja suatu kebijakan, maka dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban pemerintah kepada publik sebagai pemilik dana dan mengambil manfaat dari kebijakan dan program pemerintah, (d) Menunjukkan pada *stakeholders* manfaat suatu kebijakan.

Pertanyaan kelima yaitu kendala yang biasa dihadapi dalam penyusunan SKP. Berdasarkan hasil wawancara yang pendapatnya beragam, dalam penyusunan SKP ini juga para PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun terdapat hambatan / kendala yang mereka hadapi, walaupun hanya sebagian kecil saja, bahwasanya masih ada yang belum memahami betul penerapan SKP itu. Penerapan kebijakan ini dianggap oleh sebagian kecil PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun sebagai sesuatu yang memberatkan ditengah semakin banyaknya tugas yang didapatkan dari atasan. Hal ini dijadikan sebagai alasan bagi PNS tersebut beranggapan bahwa kebijakan tersebut tidak memberikan perubahan yang signifikan tetapi hanya menciptakan kedisiplinan dan peningkatan kinerja yang bersifat terpaksa karena aturan yang sudah bersifat mengikat. Tetapi kendala-kendala tersebut tidak menghalangi PNS untuk berkinerja, dari hasil wawancara ada usaha-usaha yang dilakukan untuk mencari solusi dari permasalahan tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Dunn, 2003:610, mengenai efisiensi. Efisiensi adalah Seberapa banyak usaha

diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam penyusunan SKP ini juga para PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun terdapat hambatan / kendala yang mereka hadapi, walaupun hanya sebagian kecil saja, bahwasanya masih ada yang belum memahami betul penerapan SKP itu. Ada permasalahan yang sangat sulit dihadapi dalam merealisasikan Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 ini pada kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, hal ini berdasarkan hasil wawancara tidak sesuai dengan tupoksi yang ada dan banyaknya kerja tambahan. Ini dikarenakan ada beberapa jabatan yang dipegang oleh banyak staf, dan apalagi PNS belakangan masuknya dari honorer, dan mereka para honorer sudah sangat mahir dalam menjalankan tupoksi. Ini sangat menghambat untuk merealisasikan pelaksanaan SKP sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut teori Dunn (2003:610) tentang kecukupan tidak tercapai pada kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Karena dalam pemecahan masalah ini melibatkan banyak pihak. Adanya tenaga honorer yang sudah lama di UPT, juga adanya beberapa orang untuk melakukan tugas yang sama.

Pertanyaan keenam dan ketujuh itu saling berkaitan sama untuk semua informan, yaitu apakah ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, jawaban untuk semua responden / informan adalah sama, yaitu : ada. Keberadaan sanksi bagi Pegawai Negeri Sipil yang tidak membuat dan menyusun SKP terdapat juga di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Bentuk sanksi yang diberikan oleh atasan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang tidak membuat atau menyusun SKP adalah Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dipanggil oleh

atasan untuk diminta alasan atau keterangan terkait dengan tidak disusunnya SKP di awal tahun. Namun, pemanggilan tersebut selalu ada jalan penyelesaian dan solusi yang ditawarkan oleh atasan terkait dengan kendala yang dihadapi Pegawai Negeri Sipil dalam penyusunan SKP. Jika pemanggilan dari atasan tersebut belum mampu memberikan suatu solusi, maka akan ada pemanggilan dari Kepala UPT untuk diminta penjelasan atau dilakukan mutasi jika tidak ditemukan jalan keluarnya. Hal ini disampaikan juga oleh Carl J. Friedrich mengartikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Hal ini diartikan secara luas karena kebijakan tidak hanya dipahami sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, tetapi juga oleh kelompok maupun oleh individu. Selain itu, gagasan bahwa kebijakan mencakup perilaku yang mempunyai maksud layak mendapatkan perhatian dan sekaligus harus dilihat sebagai bagian definisi kebijakan publik yang penting sekalipun maksud atau tujuan dari tindakan – tindakan pemerintah yang dikemukakan dalam definisi ini mungkin tidak selalu mudah dipahami.

Responsivitas dari teori Dunn (2003:610) adalah sejauh mana hasil kebijakan memuat preferensi / nilai kelompok dan dapat memuaskan pihak tersebut. Ketika pihak yang menjadi sasaran dari kebijakan belum bisa memuaskan akan menimbulkan tindakan kurang respon terhadap aturan-aturan yang ditetapkan pemerintah dari kebijakan yang dikeluarkan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun pada saat

penilaian kinerja melalui DP3 para pegawai / staf itu tidak tahu persis apa yang dilakukan meskipun tupoksi sudah ada. Dengan berubahnya penilaian menjadi SKP tiap – tiap perorangan sudah membuat rencana kerja masing – masing, melaksanakannya dan megevaluasi apa yang sudah dibuat pada akhir tahun. Artinya tiap – tiap orang / staf sudah melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang direncanakan dan memberi penilaian pada pekerjaan tersebut.

Keberadaan sanksi bagi PNS yang tidak membuat dan menyusun SKP terdapat juga di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang sama hamper sama dari responden, pemanggilan oleh atasan / pimpinan, untuk dipertanyakan apa kendala penyusunan SKP dan diberikan solusi. Bentuk sanksi yang diberikan oleh atasan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang tidak membuat atau menyusun Sasaran Kerja Pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dipanggil oleh atasan untuk diminta alasan atau keterangan terkait dengan tidak disusunnya Sasaran Kerja Pegawai di awal tahun. Namun, pemanggilan tersebut selalu ada jalan penyelesaian dan solusi yang ditawarkan oleh atasan terkait dengan kendala yang dihadapi Pegawai Negeri Sipil dalam penyusunan Sasaran Kerja Pegawai. Hal ini disampaikan pada hasil wawancara. Jika pemanggilan dari atasan tersebut belum mampu memberikan suatu solusi, maka akan ada pemanggilan dari Kepala UPT untuk diminta penjelasan atau dilakukan mutasi jika tidak ditemukan jalan keluarnya.

Hal senada diutarakan oleh Aprianti (2013) dalam penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat” menjelaskan

bahwa derajat hubungan atau pengaruh variabel penilaian kinerja terhadap disiplin kerja pegawai yang menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai dipengaruhi oleh penilaian kinerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Disamping itu, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel penilaian kinerja terhadap disiplin kerja pegawai di bidang pendidikan dasar Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu, kinerja terhadap disiplin kerja pegawai dibidang pendidikan dapat digeneralisasikan dan berlaku untuk seluruh responden penelitian.

Pertanyaan kedelapan dan kesembilan juga saling terkait. Yaitu sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target, jawaban yang bernada positif untuk semua responden, karena tidak ada yang dibawah target. Minimal sesuai target. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bingham dan Felbinger dalam Yoenus (dalam Lester dan Stewart, 2000) membagi evaluasi menjadi empat jenis :

1. Evaluasi proses, yang fokus bagaimana proses implementasi suatu kebijakan
2. Evaluasi dampak, yang fokus pada hasil akhir satu kebijakan
3. Evaluasi kebijakan, yang menilai hasil kebijakan dengan tujuan yang direncanakan dalam kebijakan pada saat dirumuskan
4. Meta-evaluasi, yang merupakan dari berbagai kebijakan yang terkait.

Sedangkan Purwanti (2008) evaluasi adalah proses pemberian makna atau penetapan kualitas hasil pengukuran dengan cara membandingkan angka hasil pengukuran tersebut dengan kriteria tertentu. Sudiono, Anas (2005) mengemukakan bahwa secara harfiah kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation*, dalam bahasa Indonesia berarti penilaian. Akar katanya adalah *value*

yang artinya nilai. Jadi istilah evaluasi menunjuk pada suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu. Evaluasi dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah Evaluation. Gronlund (1985) berpendapat evaluasi adalah suatu proses yang sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan, sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wrightstone, dkk (1956) yang mengemukakan bahwa evaluasi pendidikan adalah penaksiran terhadap pertumbuhan dan kemajuan siswa kearah tujuan atau nilai-nilai yang telah ditetapkan dalam kurikulum (Djaali & Pudji Muljono, 2007).

Frey, Barbara A., and Susan W. Alman. (2003): *Evaluation The systematic process of collecting, analyzing, and interpreting information to determine the extent to which pupils are achieving instructional objectives.* (Artinya: Evaluasi adalah proses sistematis pengumpulan, analisis, dan interpretasi informasi untuk menentukan sejauh mana siswa yang mencapai tujuan instruksional). Mardapi, Djemari (2003), penilaian adalah kegiatan menafsirkan atau mendeskripsikan hasil pengukuran. Zainul, Asmawi dan Noehi Nasution (2001), mengartikan penilaian adalah suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil belajar baik yang menggunakan tes maupun nontes.

Untuk pertanyaan kesepuluh hanya atasan saja yaitu Kepala UPT dan Kasubbag TU, pertanyaannya adalah sebagai pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja khususnya perilaku kerja?. Pada prinsipnya selaku atasan tetap memberikan pengarahan dan bimbingan. Sejauh ini dilihat dari kehadiran yang baik, apabila

ada pegawai yang melanggar, mereka masih bisa diberikan pembinaan secara lisan, dan yang paling akhir teguran secara tertulis. Menurut Merilee S. Grindle (1980) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh dua variabel yang fundamental, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*) Variabel isi kebijakan ini mencakup :

- (1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau *target groups* termuat dalam isi kebijakan;
- (2) jenis manfaat yang diterima oleh *target groups* ,
- (3) sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan.
- (4) apakah letak sebuah program sudah tepat.
- (5) apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci; dan
- (6) apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai.

Sedangkan variabel lingkungan kebijakan mencakup :

- (1) seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan
- (2) karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa
- (3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Pertanyaan kesebelas berlaku untuk Kepala UPT dan Kasubbag TU yang mana hal yang ditanyakan adalah bagaimana sikap dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? , jawaban dari keduanya hampir sama yaitu selain dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan kerja , selaku atasan tetap melihat hasil dari realisasi yang dibuat pada SKP, apakah sesuai dengan rencana / target yang dibuat. Menurut Harold Laswell dalam Syafie (1992 : 35)

menyatakan kebijakan adalah tugas intelektual pembuatan keputusan meliputi penjelasan tujuan, penguraian kecenderungan, penganalisaan keadaan, proyeksi pengembangan masa depan dan penelitian, penilaian dan penelitian, serta penilaian dan pemilihan kemungkinan. Menurut pendapat Harold Laswell tersebut, kebijakan diartikannya sebagai tugas intelektual pembuatan keputusan yang meliputi berbagai hal yaitu penjelasan mengenai tujuan yang ingin dicapai dari suatu kebijakan yang telah dibuat, penguraian kecenderungan untuk memilih beberapa tujuan yang sesuai dengan keadaan, pengembangan dampak dan kinerja kebijakan di masa depan, serta melakukan penelitian dan evaluasi.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Prinsip penilaian prestasi kerja yang berada di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun adalah Obyektif, Terukur, Akuntabel, Partisipatif, Transparan.

1. Obyektif

Hasil penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun agar dapat terlihat obyektif dan sesuai dengan tujuan khususnya harus memenuhi beberapa persyaratan. Menurut Nawawi (2008:256) beberapa persyaratan yang harus dipenuhi antara lain persyaratan Ilmiah, terdiri dari :

a Kesesuaian atau Relevansi

Indikator : - Kesesuaian tugas yang dinilai

- dengan standar penilaian
- Kesesuaian dimensi penilaian dengan unsur kerja yang dinilai
- b Sensivitas atau Kepekaan Penilaian kinerja harus dapat
- Indikator : - membedakan pekerjaan yang efektif dan tidak efektif
- Persyaratan operasional
- c Akseptabel atau dapat diterima
- Indikator : - Penilaian kinerja secara jelas
- menggambarkan perilaku dalam pelaksanaan kerja dalam bidangnya masing-masing.
- d Praktis
- Indikator : - Kemudahan penilai dalam melaksanakan metode penilaian
- Kemudahan dalam pengadministrasiannya

Penilaian dikatakan objektif jika **senantiasa memiliki** kejelasan tujuan yang ingin dicapai, penilaian objektif akan selalu mengacu pada aturan dan keteraturan, penilaian objektif harus berpangkal pada adanya keinginan untuk menciptakan / meningkatkan prestasi dan penilaian objektif tentunya harus dapat menciptakan keselarasan, keserasian, dan keseimbangan (harmonisasi).

Obyektifitas dalam penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil sangat penting keberadaannya dalam menciptakan hasil penilaian yang bisa terukur. Penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun terlaksana secara obyektif tanpa adanya unsur nepotisme dan kepentingan dari beberapa pihak. Penilaian secara obyektif ini akan dapat membantu mengetahui mengenai tingkat prestasi kerja yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil melalui tolak ukur yang telah ditetapkan oleh tim penilai.

Untuk memperoleh objektivitas dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Dengan demikian hanya Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi yang mendapatkan nilai baik.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara obyektif dapat diwujudkan dalam bentuk pihak penilai (atasan) harus melaporkan hasil penilaian apa adanya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Demikian juga dengan Pegawai Negeri Sipil, harus siap dievaluasi dan menerima hasil evaluasi dengan lapang dada. Jika hal ini mampu diwujudkan, maka penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil tidak hanya sekedar formalitas. Namun, mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi kemajuan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun khususnya dan sektor pendidikan pada umumnya.

Pentingnya penilaian Pegawai Negeri Sipil secara obyektif karena yang menilai dan yang dinilai akan mengerti dan memahami bahwa penilaian obyektif mempunyai tujuan yang jelas antara lain mengetahui kemampuan, keterampilan,

kompetensi, prestasi, dan lain - lain. Pihak yang menilai dan yang dinilai memiliki kesamaan dan kesatuan dalam pemikiran bahwa objektivitas penilaian itu senantiasa berlandaskan pada aturan yang baku (standar) bukan keluar dari aturan pribadi dan aturan itu akan selalu mengikuti keteraturan berkelanjutan, dengan penilaian objektif Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dapat merasakan bahwa segala daya upaya harus dilakukan untuk mencapai prestasi tertentu bukan hanya berlandaskan “belas kasihan” semata atau mungkin ada *personal interest* lainnya yang melatarbelakangi penilaian itu sehingga unsur objektivitasnya menjadi kabur, selanjutnya penilaian objektif akan menciptakan harmonisasi antara pendidik dan peserta didik yang dinilai (tidak akan muncul unsur kecurigaan terhadap pendidik / penilai, semua sudah jelas, terukur, teratur dengan segala aturan yang sudah diketahui oleh semua yang berkepentingan).

2. Terukur

Penilaian terukur berarti menilai apa yang seharusnya dinilai dengan menggunakan alat yang sesuai untuk mengukur kompetensi, sehingga penilaian tersebut menghasilkan informasi yang akurat tentang aktivitas yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut harus mengukur pencapaian dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam penilaian.

3. Akuntabel

Pengertian akuntabel adalah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, serta tidak bertentangan dengan kedua hal tersebut, dimana pertanggungjawaban ini menyangkut sumber atau

inputnya, sumber yang dilakukan dan juga output atau hasil yang didapatkan. Sesuatu yang bersifat akuntabel selalu bisa dipertanyakan dan dipersalahkan serta ada konsekuensinya. Akuntabel erat kaitannya dengan transparansi.

Penilaian akuntabel menyangkut berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan yang berhubungan dengan kepentingan publik, baik yang bersifat skala kecil maupun skala besar. Dalam pelaksanaan dan proses operasionalnya membutuhkan kerjasama dari berbagai pihak atau pihak yang terkait. Prosedur yang akuntabel sangat dibutuhkan sebagai wujud tanggung jawab kepada pihak-pihak yang membutuhkan berbagai informasi administrasi.

Akuntabel dalam penilaian berarti menilai apakah berbagai informasi atas aktivitas tertentu dapat dipertanggungjawabkan dan tidak asal-asalan dalam menilai. Dalam dunia kerja, akuntabel individual adalah seorang individu (karyawan) harus tunduk dan berkewajiban untuk melaporkan, menjelaskan dan bertanggung jawab atas pekerjaannya kepada atasannya. Didalam pelaksanaannya, sebuah lembaga dikatakan akuntabel jika mereka memiliki etika yang dekat dan sesuai dengan ketentuan administrasi publik yang sesuai dengan konsep yang telah diterapkan oleh lembaga tersebut. Suatu lembaga biasanya memiliki kebijakan yang diterapkan dalam kegiatan operasionalnya, namun hal tersebut tetap dalam batasan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, sehingga lembaga tersebut dapat melakukan segala macam kegiatan administrasinya secara akuntabel. Salah satu lembaga yang menuntut kegiatannya harus akuntabel adalah lembaga pemerintahan. Segala aktifitas yang berlaku di pemerintahan tersebut harus menyangkut kebutuhan dan kepentingan masyarakat luas. Jadi, akuntabel dalam pemerintahan berarti pelaksanaan sistem pemerintahan dan lembaga-

lembaganya selayaknya bisa diukur dan dipertanggung jawabkan kepada masyarakat bukan untuk kepentingan bagi sekelompok orang.

4. Partisipatif

Partisipasi dapat diartikan suatu kegiatan untuk membangkitkan perasaan dan diikutsertakan atau ambil bagian dalam kegiatan suatu organisasi. Penilaian yang memiliki prinsip partisipatif menunjukkan adanya keterlibatan tim penilai untuk mengikuti aktivitas yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, sehingga akan menjadi lebih mudah dan jelas mengenai kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai tersebut.

5. Transparan

Penilaian harus bersifat transparan dan pihak yang terkait harus tau bagaimana pelaksanaan penilaian tersebut, dari aspek apa saja nilai tersebut didapat, dasar pengambilan keputusan, dan bagaimana pengolahan nilai tersebut sampai hasil akhirnya tertera, dan dapat diterima. Penilaian secara transparan ini diperlukan untuk menghindari terjadinya unsur nepotisme yang terjadi antara pihak yang menilai dengan pihak yang dinilai.

Pertanyaan terakhir berlaku untuk semua responden dan jawabannya pun beragam, adapun hal yang ditanyakan adalah dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?. Pemerataan dalam teori Dunn (2003:610) menyatakan bahwa ketika biaya dan manfaat dari hasil evaluasi kebijakan tidak dapat didistribusikan manfaat atau biaya secara merata dirasakan oleh para sasaran dari kebijakan tersebut maka kegiatan evaluasi belum bisa dikatakan berhasil, dan sebaliknya.

Disini penulis mengaitkan pembiayaan dari gaji dan tunjangan yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil yang berada di Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Apakah keterlambatan tunjangan ini beralasan, misalnya menunggu SKP yang diserahkan ke pihak yang membayar gaji / tunjangan. Sehingga akan ada perbedaan besarnya tunjangan tiap Pegawai Negeri Sipil, tetapi sampai saat ini keterlambatan pembayaran tunjangan tidak ada kaitannya dengan perbedaan besaran tunjangan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan capaian kerja pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, ini sesuai dengan hasil wawancara. Dari hasil wawancara responden menyampaikan pendapat yang berbeda, ada yang menurun kinerjanya, tetapi ini beralasan, Sulistiyani (2003:189) mengatakan bahwa kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama: (a) keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut, (b) kemampuan dari pegawai untuk bekerja. Mitchell (1978:152) mengatakan bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik.

Akan tetapi dapat dilihat disini bahwa terlambatnya tunjangan yang diberikan bukan alasan untuk membedakan besaran tunjangan yang diterima oleh tiap Pegawai Negeri Sipil, tetapi dengan alasan keterlambatan pengumpulan ampun, atau banyaknya jumlah guru yang berada di bawah lingkungan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Dapat dilihat hasil wawancara dengan salah seorang responden yang menyatakan kalau untuk gaji masih dibawah tanggal 5, dan itu sudah biasa terjadi, belum dikategorikan terlambat. Akan tetapi untuk tunjangan dari daerah itu terlambat dikarenakan UPT mengelola tunjangan

guru dibawah kawasan kerja UPT, dan itu harus benar-benar teliti agar tidak terjadi kesalahan pada saat pembayaran. Selain itu pengumpulam amprah dari sekolah yang tidak tepat waktu sedikit mempengaruhi keterlambatan . keterlambatan ini jika dikaitkan dengan kinerja saya itu tidak mempengaruhi sama sekali, karena sebagai PNS saya berkewajiban bekerja dengan baik. Pembayaran gaji biasanya hanya terlambat beberapa hari saja, tetapi untuk tunjangan sangat terlambat tiap bulannya, ini dikarenakan menunggu amprah dari sekolah yang lama, sehingga berakibat keterlambatan pembayaran tunjangan. Tetapi tidak mempengaruhi terhadap kerja, karena tunjangan tersebut tetap dibayarkan meski telat.

Menurut Lester dan Stewart (Winarno, 2008:166) evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda, tugas pertama adalah untuk menentukan konsekuensi yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. Sedangkan tugas kedua adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kebijakan merupakan persoalan fakta yang berupa pengukuran serta penilaian baik terhadap tahap implementasi kebijakannya maupun terhadap hasil (outcome) atau dampak (impact) dari bekerjanya atau suatu kebijakan atau program tertentu, sehingga menentukan langkah yang dapat diambil dimasa yang akan datang.

Batasan lain tentang kebijakan publik diberikan oleh Sundarso (1975:1) kebijakan publik adalah apa pun yang dilakukan dan tidak dilakukan. Walaupun batasan yang diberikan oleh Thomas R Dye ini agak tepat, namun batasan ini tidak cukup memberi perbedaan yang jelas antara apa yang diputuskan oleh

pemerintah untuk dilakukan dan apa yang sebenarnya dilakukan oleh Pemerintah. Di samping itu, konsep ini bisa mencakup tindakan - tindakan, seperti pengangkatan pegawai baru atau pemberian lisensi. Suatu tindakan yang sebenarnya berada diluar domain kebijakan publik. Dari yang disampaikan Thomas dikaitkan pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun yang berimbang tenaga honorer dengan Pegawai Negeri Sipil yang ada membutuhkan suatu tindakan pemerintah dalam merealisasikan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.

Wibawa,dkk dalam Yoenus (1993:10-11) evaluasi kebijakan memiliki 4 (empat) fungsi yaitu :

1. Eksplanasi, melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan dan dapat dibuat suatu generalisasi tentang pola – pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya. Hasil evaluasi dapat mengidentifikasi masalah, kondisi, dan aktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan kebijakan
2. Kepatuhan, melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrasi ataupun pelaku lainnya, sesuai dengan standard dan prosedur yang telah ditetapkan oleh kebijakan
3. Audit, melalui evaluasi dapat diketahui apakah output benar-benar sampai ke tangan kelompok sasaran kebijakan atau justru kebocoron atau penyimpangan.
4. Akunting, dengan evaluasi dapat diketahui apa akibat sosial ekonomi dari kebijakan tersebut.

Pengaruh dari adanya perubahan Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 menjadi Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 terjadi suatu perubahan mengenai kinerja PNS yang ada di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

Berdasarkan penelitian ini bentuk perubahan Pegawai Negeri Sipil dari adanya kebijakan melalui penerbitan Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 antara lain;

- a. Dengan adanya Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 menjadikan para Pegawai Negeri Sipil mempunyai catatan - catatan pribadi untuk dijadikan bukti pada realisasi SKP pada akhir tahun, sehingga secara tidak langsung meningkatkan kedisiplinan pegawai itu sendiri dan hal ini juga bisa dilihat dari rekapan absen dari bulan Februari - Juni 2016.
- b. Pegawai Negeri Sipil diminta untuk bekerja dengan optimal dan diharapkan bisa meningkatkan kedisiplinan dan kemajuan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- c. Dapat memacu kinerja para Pegawai Negeri Sipil untuk mengejar prestasi
- d. Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk bekerja dengan optimal karena adanya penilaian terhadap kinerja pribadi masing - masing, dan hal ini diharapkan bisa meningkatkan kedisiplinan dan kemajuan dalam melaksanakan tupoksi
- e. Terjadi perubahan dalam penilaian Pegawai Negeri Sipil dari para penilai.

Para Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tidak semuanya merasakan ada perubahan dari penerapan kebijakan penilaian Pegawai Negeri Sipil melalui Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011. Penerapan kebijakan ini dianggap oleh sebagian kecil Pegawai Negeri Sipil sebagai sesuatu yang memberatkan ditengah semakin banyaknya tugas yang didapatkan dari atasan. Hal ini dijadikan sebagai alasan bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut beranggapan bahwa kebijakan tersebut tidak memberikan perubahan yang signifikan tetapi hanya menciptakan kedisiplinan dan peningkatan kinerja yang bersifat terpaksa karena aturan yang sudah bersifat mengikat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun, dari 6 orang Pegawai Negeri Sipil yang menjadi responden terdapat 2 orang responden yang tidak mampu menyusun SKP dan 4 orang responden yang mampu menyusun SKP. Adanya Pegawai Negeri Sipil di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun yang tidak mampu menyusun SKP menjadi suatu permasalahan akan adanya kebijakan pemerintah tanpa melihat kompetensi PNS yang menjadi sasaran dari suatu kebijakan tersebut.

Kebijakan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 yang mensyaratkan para Pegawai Negeri Sipil harus memiliki kemampuan dan keharusan dalam menyusun SKP yang berkaitan dengan rencana kerja tahunan instansi. Memang di dalam penyusunan tersebut memuat mengenai kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu 1 tahun yang bersifat nyata dan dapat diukur. Adanya Pegawai Negeri Sipil yang belum mampu menyusun harus ada solusinya melalui upaya-upaya yang bisa dilakukan para penilai ataupun pejabat tinggi kepegawaian dalam mengatasi kesulitan pegawai dalam menyusun.

Berkaitan dengan kesulitan pegawai dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai, langkah yang dapat dilakukan para pejabat tinggi atau tim penilai adalah melalui upaya pelatihan atau *training* para Pegawai Negeri Sipil mengenai cara penyusunan. Melalui pelatihan penyusunan, akan mampu memberikan pengetahuan, pemahaman, dan *skill* dalam menyusun dengan baik dan *kredibel*. Peningkatan kompetensi dan *skill* Pegawai Negeri Sipil menjadi langkah yang tepat dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil untuk memberikan pelayanan yang maksimal di masyarakat.

Kesulitan Pegawai Negeri Sipil di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun dalam menyusun dipengaruhi oleh adanya ketidak sesuaian antara sasaran kerja yang harus dilakukan dengan tupoksi yang ada. Hal ini membuat para PNS yang ada di Instansi tersebut menjadi kesulitan dalam penyusunan sehingga lebih banyak diantara mereka meminta bantuan temannya yang lebih paham dalam penyusunan SKP tersebut. Faktor lainnya yang mempengaruhi adanya Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak mampu menyusun SKP karena baru ditempatkan bekerja di UPT dan banyaknya kerja tambahan dari pimpinan. Berhubung PNS yang baru bekerja di UPT dan belum mengetahui mengenai adanya kewajiban dalam menyusun SKP sehingga seharusnya diberikan waktu terlebih dahulu untuk mempelajari mengenai cara penyusunan SKP melalui fasilitasi pelatihan dari atasan atau tim penilai.

Disamping itu, adanya kerja tambahan yang diberikan ke Pegawai Negeri Sipil membuat waktu mereka menjadi lebih terpersir dan menjadi kendala waktu menyusun SKP sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan para penilai. Atasan seharusnya tidak memberikan tugas tambahan terlalu banyak kepada Pegawai Negeri Sipil ketika ada plot waktu yang ditetapkan untuk menyusun SKP. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya penilaian yang buruk kepada Pegawai Negeri Sipil dari tim penilai akibat dari tidak dilakukannya penyelesaian SKP oleh PNS bersangkutan. Tidak hanya itu, PNS yang tidak menyelesaikan SKP akan diberikan sanksi oleh pejabat penilai. Pemberian sanksi kepada Pegawai Negeri Sipil yang tidak membuat dan menyelesaikan SKP telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No.46 tahun 2011. Bentuk sanksi yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang tidak membuat SKP adalah hukuman disiplin sesuai dengan

ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Penyusunan SKP memang tidak semudah yang dibayangkan oleh pihak penilai. Pembuatan target kerja dan sasaran yang harus dicapai disesuaikan dengan tupoksi yang ada. Untuk itu, dalam penyusunan SKP harus mengikuti cara penyusunan yang dijabarkan pada “Pedoman Teknis Penyusunan SKP”. Pedoman teknis yang menjadi landasan dalam penyusunan SKP diterbitkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Jika kita mengkaji mengenai Sasaran Kerja Pegawai, maka tidak akan terlepas dari target dan realisasi. Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Disamping itu, seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa Pegawai Negeri Sipil yang tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai akan dijatuhi hukuman disiplin sesuai ketentuan perundang-undangan yang mengatur disiplin Pegawai Negeri Sipil . Langkah ini akan memberikan nilai tambah dalam upaya menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Sejauh ini dapat dilihat dampak positif terhadap pemberlakuan Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 terhadap kinerja para Pegawai Negeri Sipil yang ada di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Melalui pemberlakuan dari Peraturan Pemerintah ini terjadi suatu peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang lebih optimal. Bukti dari kinerja Pegawai Negeri Sipil yang lebih optimal adalah terjadinya realisasi dari rencana kerja melebihi dari target yang menjadi

ukuran kinerja normal. Sebelum diberlakukannya Peraturan Pemerintah ini kinerja Pegawai Negeri Sipil di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun hanya mencapai target sesuai dengan rencana dan belum pernah melebihi target, dari 6 (enam) Pegawai Negeri Sipil, terdapat 3 (tiga) orang yang melebihi target dan 3 (tiga) orang lagi sesuai target.

Perilaku kerja yaitu setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja menjadi aspek penilaian yang ditetapkan pada Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 karena menyangkut etika dari para PNS dalam menjalankan tugasnya yang sesuai dengan koridor sehingga mampu memberikan teladan bagi masyarakat dalam menjalankan amanah sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat.

Perilaku kerja yang baik tercermin dari adanya penerapan aspek-aspek yang menjadi indikator penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan ketetapan dari Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011. Aspek-aspek yang dimaksud antara lain Orientasi pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. Aspek-aspek ini sudah menjadi keharusan bagi para PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun untuk diterapkan. Penjelasan dari aspek-aspek tersebut dapat dilihat pemaparannya dibawah ini.

a. Orientasi Pelayanan

Melalui pelayanan yang baik yang diberikan PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun akan meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat. Orientasi yang diharapkan adalah pelayanan yang prima dari para PNS harus diupayakan terus menerus untuk meningkatkan kemampuan para PNS

agar dapat menumbuhkan dedikasi dan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat untuk tetap percaya terhadap kinerja yang sudah dan yang akan dilakukan.

Dalam mewujudkan pelayanan prima dari PNS harus memperhatikan mengenai sikap, perhatian dan tindakan atau kinerja. Melalui pelayanan prima dari para PNS diharapkan dapat menimbulkan kepercayaan dan kepuasan kepada masyarakat, menjaga agar masyarakat merasa dipentingkan dan diperhatikan, dan mempertahankan agar masyarakat tetap percaya dan setia terhadap pelayanan yang diberikan PNS.

b. Integritas

Penegakan integritas pada diri PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun akan menciptakan gaya hidup dan gaya kerja yang serba cepat, efektif, produktif, kreatif, serta sesuai harapan *stakeholder* dan *shareholder*. Integritas adalah sebuah nilai yang selalu menjadi dasar untuk menjamin kejujuran nilai-nilai lainnya. Bila integritas pribadi lemah atau bocor dalam karakter pribadi, maka dapat dipastikan nilai-nilai seperti kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab, ketekunan, kerajinan, keberanian, keterusterangan, kepercayaan, kesetiaan, kearifan, dan profesionalisme, pasti tidak akan berfungsi seperti seharusnya.

Jika melihat konsep dari integritas di atas, pemaknaan integritas dalam diri PNS dapat dikaitkan dengan adanya suatu hubungan antara integritas sebagai diri sendiri, pandangan identitas integritas, integritas sebagai *standing for something* dan integritas sebagai tujuan moral. Apabila hal ini mampu dijadikan sebagai pedoman bagi para PNS yang bekerja di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan

Karimun akan tercipta suasana kerja yang harmonis, etos kerja akan meningkat, dan prestasi kerja akan terwujud.

c. Komitmen

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu Pegawai Negeri Sipil mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Atasan disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi.

Komitmen Pegawai Negeri Sipil Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun diwujudkan dalam bentuk kesetiaan dan tanggung jawab terhadap segala tugas yang diberikan oleh atasan. Disamping itu, kesetiaan mereka terlihat dari lama bekerja di instansi tersebut tanpa ada rasa acuh dalam menjalankan tugas dan tanpa ada tekanan dari tugas yang diberikan oleh atasan.

d. Disiplin

Pada dasarnya terdapat beberapa indikator yang membentuk kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun antara lain tujuan dan kemampuan pegawai, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat (pengawas melekat), sanksi hukum, ketegasan pimpinan, dan hubungan kemanusiaan. PNS yang disiplin berarti PNS tersebut telah melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pekerja baik berupa persetujuan tertulis, lisan maupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan.

Munculnya sikap disiplin pada diri PNS di lingkungan kerja UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun karena adanya keinginan untuk berprestasi dalam

bekerja dan meningkatkan daya saing dari instansi tersebut. Adanya perhatian dan pengawasan yang serius dari pimpinan menjadi alasan lainnya para PNS menjadi lebih disiplin bekerja dan mengerjakan segala tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan penuh tanggung jawab serta dapat diselesaikan tepat waktu. Hal ini terlihat juga dari persentase kehadiran Pegawai Negeri Sipil pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

e. Kerjasama

Dalam suatu organisasi dalam sebuah instansi terutama kaitannya dengan instansi yang menjadi objek penelitian (UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun), untuk mencapai tujuan bersama diperlukan suatu kerjasama dari Pegawai Negeri Sipil yang ada di dalamnya. Pentingnya menjalin kerjasama dalam organisasi akan berdampak positif terhadap kinerja yang efektif. Salah satu hal yang mengawali lahirnya kerjasama adalah jalinan komunikasi yang baik. Komunikasi merupakan hal terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi atau instansi. Jika PNS atau pegawai dalam UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tersebut menjalin komunikasi dengan baik maka UPT tersebut mempunyai peluang besar untuk meraih keberhasilan.

Kesuksesan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun yang didasari kemampuan para PNS atau pegawai untuk bekerja sama ditentukan oleh komunikasi yang baik. Oleh karena itu, UPT tersebut mempunyai kewajiban untuk mengembangkan komunikasi dari berbagai pihak, baik itu antara pemimpin, pegawai / PNS, dan masyarakat di sekitar lingkungan kerja agar dapat membantu mewujudkan kerjasama tim yang baik.

f. Kepemimpinan

Peran pemimpin dalam suatu organisasi atau instansi sangat diperlukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan dari organisasi tersebut. Hal tersebut juga yang menjadi harapan dari UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun untuk membawa instansi ini mencapai tujuan yang diharapkan. Hadirnya seorang pemimpin yang efektif di instansi ini menjadi harapan besar bagi para *stakeholder* terkait untuk menciptakan iklim kerja yang baik dan disiplin, serta membawa instansi UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun mencapai tujuan yang diharapkan bersama.

Pimpinan dari instansi UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun yang ada saat ini termasuk dalam kategori pemimpin yang efektif. Bukti dari pernyataan tersebut terlihat dari kemampuannya dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengayomi para PNS atau pegawai honorer dalam bekerja disiplin, serta memiliki jiwa yang visioner dalam mewujudkan instansi ini mencapai tujuan yang diharapkan bersama.

Implementasi perilaku kerja yang baik bagi setiap PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun tidak menjadi hal yang sulit karena hal ini dianggap sebagai kebutuhan dalam menunjang peningkatan karir dan prestasi kerja. Sebaliknya, perilaku kerja yang buruk yang tercermin pada diri PNS akan berdampak buruk tidak hanya pada diri individu tetapi juga pada rekan kerja maupun instansi yang menjadi tempat bernaung. Salah satu contohnya ketika perilaku tidak disiplin ada pada diri individu PNS, sehingga pekerjaan yang diberikan atasan tidak mampu diselesaikan tepat waktu. Akibatnya program dan

kegiatan perusahaan menjadi terhambat dan akan mengorbankan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Kaitannya dengan penilaian perilaku kerja yang termuat pada Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011, selama ini tidak ada hambatan dalam hal penilaian perilaku kerja di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Para Pegawai Negeri Sipil yang ada di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun memiliki tingkat kedisiplinan atau kehadiran yang baik. Partisipasi dari atasan dalam membangun budaya disiplin kerja berlaku di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun. Upaya yang dilakukan atasan jika ada pegawai yang melanggar aturan disiplin atau undiscipliner, akan diberikan pembinaan secara lisan dan langkah terakhir melalui teguran secara tertulis kepada Pegawai Negeri Sipil yang sulit untuk dibina.

Penilaian perilaku kerja di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai kepada PNS sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Hasil pengamatan pejabat penilai akan menentukan tingkat prestasi kerja dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Pejabat penilai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun merupakan atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, sehingga mereka bisa ikut berpartisipasi untuk terlibat langsung terhadap semua kegiatan yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Melalui langkah tersebut akan menjadi lebih valid terhadap hasil akhir dari penilaian dan bisa diterima oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Berkaitan dengan penilaian yang dilakukan oleh pihak penilai dalam mewujudkan penilaian yang transparan dan akuntabel, sikap yang diambil oleh pihak penilai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun antara lain

melakukan penilaian sesuai dengan aturan yang disepakati, mempertimbangkan segala masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat, dan minta masukan dari Kepala UPT Dinas Pendidikan sebagai atasan dari pejabat penilai. Sikap ini dilakukan untuk memperoleh hasil penilaian sesuai dengan kerja nyata dari pegawai yang akan dinilai.

Penilaian Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 terdiri dari 2 (dua) unsur yang dinilai yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP (Sasaran Kerja Pegawai), yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Perilaku kerja, yaitu: 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. Berkaitan dengan hal tersebut, umumnya Pegawai Negeri Sipil mengalami suatu kesulitan dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai dan menerapkan perilaku kerja yang sesuai dengan aturan yang diterapkan oleh institusi atau lembaga tempat bernaung.

D. Hambatan dan Masalah yang Dihadapi PNS dalam Merealisasikan PP No. 46 tahun 2011 pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

Melalui evaluasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang efektifitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas dan ketepatan diharapkan dapat memperoleh informasi yang akurat dan kredibel mengenai nilai-nilai atau manfaat dari pemberlakuan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011.

Berdasarkan evaluasi kebijakan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang disampaikan Dunn (2000) tersebut, justru menuai berbagai kendala dan hambatan dari kegiatan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dari pemberlakuan kebijakan pemerintah mengenai Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011.

Kebijakan pemerintah terkait Penilaian Prestasi Kerja Pegawai melalui PP No. 46 tahun 2011 menjadi penyempurna dari kebijakan pemerintah sebelumnya yang terfokus hanya pada Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil melalui Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979. Jika berbicara masalah kebijakan tidak terlepas dari instrumen yang menjadi ukuran dari berhasil atau tidaknya kebijakan tersebut. Dalam Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai, yang menjadi instrumen dalam penilaian prestasi kerja yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja.

Pelaksanaan dari kegiatan penilaian tersebut tidak terlepas dari masalah dan hambatan yang akan dihadapi oleh tim penilai. Masalah dan hambatan yang dihadapi dalam melakukan penilaian Sasaran Kerja Pegawai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun adalah :

(a) Terdapat beberapa Pegawai Negeri Sipil yang belum paham mengenai penyusunan Sasaran Kerja Pegawai yang sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara, sehingga menjadi suatu kesulitan bagi penilai dalam memberikan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil bersangkutan.

(b) Terdapat beberapa Pegawai Negeri Sipil yang mengerjakan Sasaran Kerja Pegawai melebihi batas yang telah ditentukan oleh tim penilai yaitu sampai Akhir Desember dan paling terakhir pada awal Januari.

(c) Terdapatnya Pegawai Negeri Sipil yang baru dimutasi di lokasi penilaian.

(d) Pegawai yang berstatus honorer pada Kantor UPT Dinas Pendidikan
Kecamatan Karimun.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

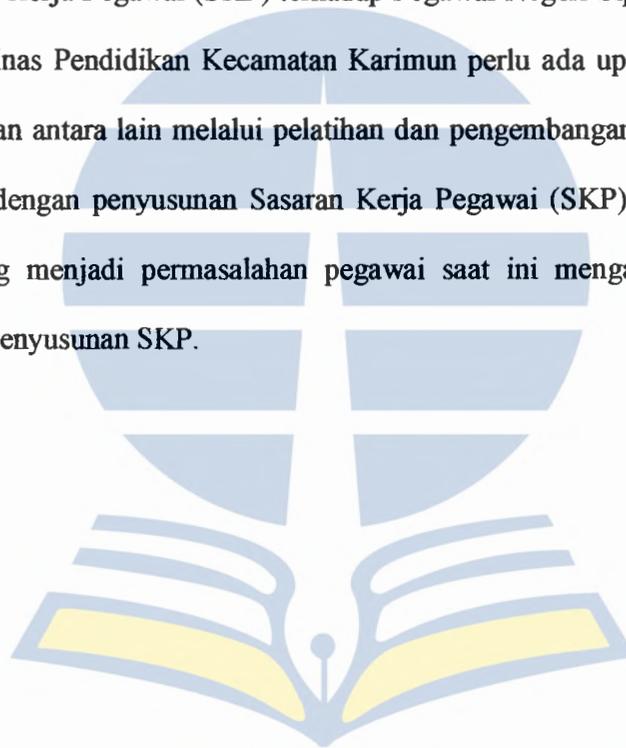
Adapun kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. Dari 6 (enam) responden yang ada pada Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun semuanya telah mengetahui akan adanya Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 (Sasaran Kerja Pegawai), meskipun dalam pelaksanaannya hanya 50% yang benar-benar merealisasikan sesuai aturan. Kendala-kendala yang dihadapi misalnya masih ada Pegawai Negeri Sipil yang belum mengerti tata cara penyusunan Sasaran Kerja Pegawai atau disebabkan karena banyaknya tugas tambahan dari atasan, namun ini tidak menghambat jalannya aktifitas Pegawai Negeri Sipil karena selalu ada solusi yang diberikan oleh atasan.
2. Sedangkan manfaat yang dapat dilihat adalah adanya catatan-catatan pribadi yang menjadi target kerja sesuai dengan program yang direncanakan. Kondisi ini menjadi sebuah peningkatan prestasi kerja PNS dari adanya kebijakan pemerintah melalui penerbitan Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011.
3. Keterlambatan tunjangan yang menjadi hak Pegawai Negeri Sipil tidak ada kaitannya dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, karena tunjangan masih sama untuk tiap Pegawai Negeri Sipil.

Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah :

1. Pimpinan perlu memberikan penegasan tentang Sasaran Kerja Pegawai (SKP) bagi para Pegawai Negeri Sipil agar benar-benar dipahami dan dilaksanakan, karena ini sangat mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
2. Kebijakan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja terutama yang berkaitan dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) terhadap Pegawai Negeri Sipil yang ada di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun perlu ada upaya yang dapat dilakukan antara lain melalui pelatihan dan pengembangan PNS terutama terkait dengan penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) karena selama ini yang menjadi permasalahan pegawai saat ini mengalami kesulitan dalam penyusunan SKP.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Anas, S. (2005). *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Anderson, James E. (2nd ed) (1979) *Public Policy Making*. New York : Holt, Rinehart and Winston
- Aprianti S. (2013). *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat [Skripsi]*. Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Asmoko H. (2014). *Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Pusat di Indonesia [Publikasi]*. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan.
- Asmurizal R. (2012). *Pelaksanaan Kebijakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau Tahun 2011 [Jurnal]*.
- Bromley, Daniel W.(2010). *Environment and economy : Proverty Rights and Public Policy*. Basil Blackwell, Cambridge (USA)
- Djaali dan Pudji, M. (2007). *Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta Universitas Negeri Jakarta
- Dunn WN. (2000) *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Dwiyanto I. (2009). *Kebijakan publik basis dynamic policy analisys*. Yogyakarta : Gava media.
- Edi, S. (2012). *Analisis Kebijakan Publik*.Alfabeta. Bandung.
- Faisal (2011). *Penilaian Kinerja*
- Fesler, James W.(1980). *Public Administration: Theory and Practice California* : Mayfield Publishing Company
- Frey, Barbara A., and Susan W. Alman. (2003). *Formative Evaluation Through Online Focus Groups, in Developing Faculty to use Technology*, David G. Brown (ed.), Anker Publishing Company: Bolton, MA.
- Grindle, Merilee S., (ed), (1980), *Politics and Apolicy Implementation in the Third World*, new jersey: Princetown University Press.
- Hamdi, M dan Ismaryanti, S. (2014). *Metedologi Penelitian Administrasi*. Penerbit Universitas Terbuka

Hardiansyah. (2012). *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Penerbit Gava Media

Howlet, Michael, dan M. Ramesh (1995) "*Studying Public Policy : Policy Cycles and Policy Subsystem*". Oxford : Oxford University Press.

Islamy, M.I. (2014). *Prinsip - prinsip Perumusan kebijakan Negara*. Jakarta . Bina Aksara

Lester, James P., dan Joseph Stewart Jr., (2000). *Public Policy : An Evolution any Approach*, Belmont : Wadsworths.

Maharani I.R dan Rahmawati S. (2010). Pengaruh Penerapan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis. *Jurnal Manajemen dan Organisasi : Vol I, No.3, Desember 2010*.

Mardapi, Djemari. (2003). *Desain Penilaian dan Pembelajaran Mahasiswa*. Makalah Disajikan dalam Lokakarya Sistem Penjaminan Mutu Proses Pembelajaran tanggal 19 Juni 2003 di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Mulyadi H. (2014). Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. *Jurnal Administrasi Pendidikan : Hal. 303-831, Vol 2, No. 1, Juni 2014*

Mulyono, M. (1993). *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*. Penerbit Bumi Aksara

Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Pers; Yogyakarta

Ndraha, T, (1989). *Konsep administrasi dan administrasi di indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

R.Nugroho D, (2007). *Analisis Kebijakan*. Jakarta. Penerbit : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia

Subarsono. 2011. *Analisis Kebijakan Publik (konsep. teori dan aplikasi)*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Siagian, S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Alam*. Penerbit Bumi Aksara

Sirait, A. (1991). *Manajemen*. Jakarta: PT Gelora Aksara

Sri, S. Hartuti, dan Kismartini. (2014). *Analisis Kebijakan Publik*. Tangerang Selatan Penerbit : Universitas Terbuka

Sundarso,dkk (2014). *Teori Administrasi Edisi Ke-1 Tangerang Selatan* Penerbit : Universitas Terbuka

Sundari, N. (2015). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Pegawai terhadap Promosi Jabatan Pegawai di BPS Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal*

Sutrisno, J. (2007). Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Provinsi DIY [Tesis]. Yogyakarta : Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Syafei, Inu Kencana. (1992). *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama

Widodo. (2001). *Implementasi Kebijakan*. Bandung: CV Pustaka Pelajar

Wijayanti, A dan Wimbari, S. (2012). Evaluasi dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. HKS. *Jurnal Psikologi Undip* : Vol 11, No.2, Oktober 2012.

Yoenus, Muhammad (2012) *Evaluasi Peraturan Daerah No. 2 Tahun 2010 tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan (Studi kasus dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di Rumah Sakit Umum Daerah Puri Husada Tembilihan Tahun 2010)*. Masters thesis, Universitas Terbuka.

Zainul, Asmawi dan Noehi Nasution. (2001). *Penilaian Hasil Belajar*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional

Dokumen :

BKN. 2013. *Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Badan Kepegawaian Negara RI.

Departemen Pendidikan Nasional . 2003. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. Jakarta

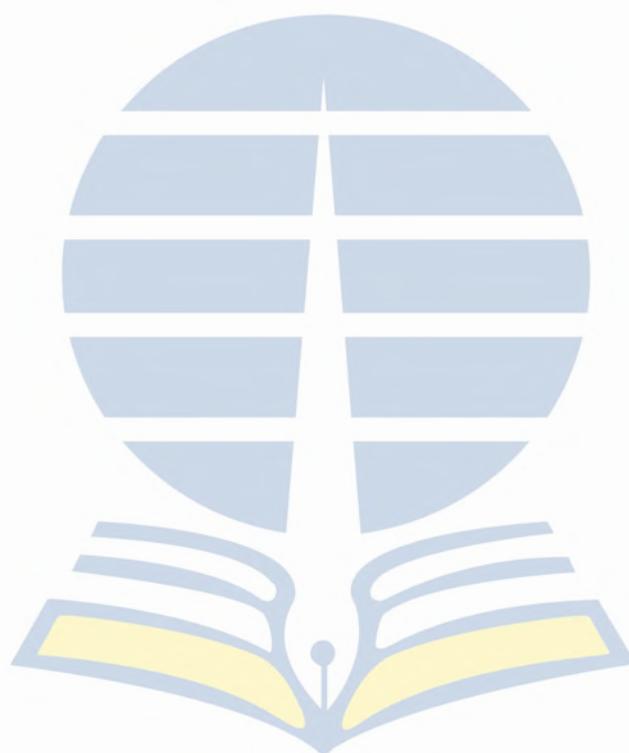
Depdagri/LAN.2007. *Modul Diklat Teknis Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. hal.51-54. Jakarta: SCBD

Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 ; Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Republik Indonesia. Badan Kepegawaian Negara ; Peraturan Kepala Badan Negara Nomor 1 Tahun 2013 ; Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ; Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Republik Indonesia. Badan Kepegawaian Negara ; Peraturan Kepala Badan Negara Nomor 3 Tahun 2013 ; Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 ; Tentang Aparatur Sipil Negara.



Tanjungbalai Karimun, September 2016

Hal : Mohon Bantuan wawancara

Kepada Yth :

Bapak / Ibu Pegawai

Di -

Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

Dengan Hormat,

Bersama ini saya sampaikan bahwa saya bermaksud mengadakan penelitian pada Pegawai Kantor UPT Dinas pendidikan Kecamatan Karimun. Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka penulisan thesis sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada program Pasca Sarjana Universitas Terbuka jurusan Administrasi Publik, dengan judul “ Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja PNS (Studi Perubahan PP No. 10 Tahun 1979 tentang DP 3 menjadi PP No. 46 Tahun 2011 tentang SKP pada Kantor UPT Dinas pendidikan Kecamatan Karimun).”

Sehubungan dengan maksud di atas, saya sangat mengharapkan bantuan Saudara untuk bersedia diwawancara sesuai dengan pendapat dan pengalaman yang dimiliki.

Bantuan dan partisipasi Saudara merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi terselenggaranya penelitian ilmiah ini. Dan untuk itu semuanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Noffia Zarina

A. Identitas Responen

1. Nama :
2. Umur :
3. Pendidikan Terakhir :
4. Status Kepegawaian : PNS/Honorar (*Pilih salah satu sesuai status tempat kerja)
5. Jabatan :

PERTANYAAN :

1. Apakah anda/saudara/i mengetahui mengenai PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS (SKP) ?
a. Sudah b. Belum
2. Kapan biasanya anda/saudara/i menyusun SKP?
a. Awal tahun b. Pertengahan Tahun c. Akhir tahun 4. Lainnya.....
3. Apakah anda/saudara/i mampu dan memahami cara menyusun SKP?
a. Ya b. Tidak c. Alasan lainnya.....
4. Menurut anda apakah terdapat perubahan kerja selaku pegawai setelah adanya perubahan penilaian kinerja PNS dari PP No.10 tahun 1979 (DP3) menjadi PP No.46 tahun 2011 (SKP) di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun?.....
.....
.....
5. Kendala yang biasa anda/saudara/i hadapi dalam penyusunan SKP ?
.....
.....
.....
6. Apa ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ?
a. Ada b. Tidak

7. Berkaitan dengan no.6 kalau ada hukuman / sanksinya seperti apa?

.....
.....

8. Sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target ?

- a. Dibawah target
- b. Sesuai target
- c. Melebihi target
- d. Lainnya.....

9. Jika belum tercapai (berkaitan dengan no. 8) faktor-faktor apa saja penyebab SKP (anda) belum / tidak tercapai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

.....
.....
.....

10. Apabila anda pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja?

.....
.....
.....

11. Apabila anda Pejabat penilai, bagaimana sikap anda dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? (sebutkan kalau ada yang lain)

- a. dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan kerja
- b.
- c.

12. Dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?, berikan sedikit ulasan jawaban bapak / ibu mengenai kesejahteraan jika dikaitkan dengan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 !

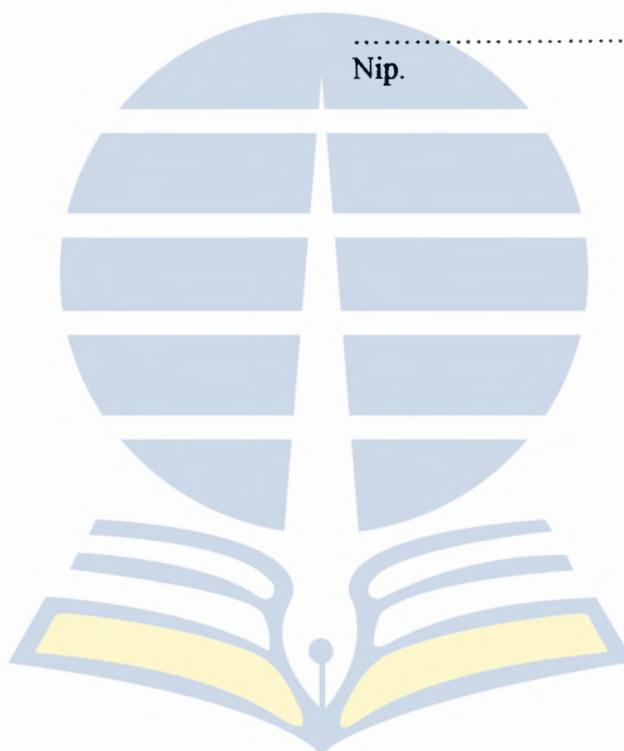
a . Iya, tepat waktu

b. Terlambat,

.....
.....
.....

Tanjung balai Karimun,2016

.....
Nip.



A. Identitas Responen

- a. Nama :
- b. Umur : 49 Tahun
- c. Pendidikan Terakhir : Pasca Sarjana
- d. Status Kepegawaian : Pegawai Negeri Sipil
- e. Jabatan : Ka. UPT DInas Pendidikan Kecamatan Karimun

Hasil wawancara :

1. Apakah anda/saudara/i mengetahui mengenai PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS (SKP) ? *sudah*
2. Kapan biasanya anda/saudara/i menyusun SKP? *Awal tahun*
3. Apakah anda/saudara/i mampu dan memahami cara menyusun SKP? *Iya*
4. Menurut anda apakah terdapat perubahan kerja selaku pegawai setelah adanya perubahan penilaian kinerja PNS dari PP No.10 tahun 1979 (DP3) menjadi PP No.46 tahun 2011 (SKP) di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun?

Jelas ada, pada saat penilaian kinerja melalui DP3 para pegawai / staf itu tidak tahu persis apa yang dilakukan meskipun tupoksi sudah ada. Dengan berubahnya penilaian menjadi SKP tiap – tiap perorangan sudah membuat rencana kerja masing – masing, melaksanakannya dan megevaluasi apa yang sudah dibuat pada akhir tahun. Artinya tiap – tiap orang / staf sudah melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang direncanakan dan memberi penilaian pada pekerjaan tersebut.

5. Kendala yang biasa anda/saudara/i hadapi dalam penyusunan SKP ?
*Sebagai atasan kendala yang dihadapi itu tidak ada. Tetapi secara keseluruhan pada kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun meskipun terdapat tumpang tindih dalam bekerja, tetapi apa yang dikerjakan terekam dalam buku harian masing – masing, apa pun yang dikerjakan dan belum dikerjakan setiap hari. Untuk diketahui pada kantor UPT setiap orang membuat catatan apa yang dikerjakan **setiap harinya** dan ini menjadi pertanggungjawaban realisasi target kerja staf tersebut. Dan sebagai atasan pejabat penilai apabila ada tugas tambahan a,b atau c, pegawai tersebut harus siap melaksanakannya, dan ini menjadi catatan tugas tambahan nantinya.*
6. Apa ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? *ada*

7. Berkaitan dengan no.6 kalau ada hukuman / sanksi nya seperti apa?

Yang bersangkutan dipanggil untuk ditanyai alasan mengapa SKP di awal tahun tidak disusun, dan akan diberikan solusi atas permasalahan yang bersangkutan.

8. Sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target ? melebihi target
9. Jika belum tercapai (berkaitan dengan no. 8) faktor-faktor apa saja penyebab SKP (anda) belum / tidak tercapai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

10. Apabila anda pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja khususnya perilaku kerja?

Pada prinsipnya kita tetap memberikan pengarahan dan bimbingan. Sejauh ini dilihat dari kehadiran yang baik, apabila ada pegawai yang melanggar, mereka masih bisa diberikan pembinaan secara lisan, dan yang paling akhir teguran secara tertulis.

11. Apabila anda Pejabat penilai , bagaimana sikap anda dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ?

Selain dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan kerja , saya selaku atasan tetap melihat hasil dari realisasi yang dibuat pada SKP, apakah sesuai dengan rencana / target yang dibuat.

12. Dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?, berikan sedikit ulasan jawaban bapak / ibu mengenai kesejahteraan jika dikaitkan dengan dengan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 !

Untuk keterlambatan pembayaran pasti ada pengaruh, namun selaku pimpinan kita memberi pengertian terhadap diri sendiri, begitu juga dengan staf, kita berikan alasan - alasan yang terbuka sebab keterlambatan tersebut.

Apabila dikaitkan dengan kinerja UPT hal ini tidak mempengaruhi, tugas melayani tetap dilaksanakan dengan baik sebagaimana mestinya. Namun selaku pimpinan, tetap berharap kepada pihak yang terkait dalam hal ini Dinas Pendidikan untuk merealisasikan tepat waktu. Jika dikaitkan dengan PP Nomor 46 Tahun 2011 keterlambatan ini bisa didefinisikan sebagai alasan untuk memberi tunjangan yang berbeda sesuai dengan kinerja PNS, akan

tetapi sampai saat ini hal itu belum terlaksana, khususnya dikantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun.

Tg. Balai Karimun, November 2016

Responden



**EVALUASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PNS
(STUDI PERUBAHAN PP NO. 10 TAHUN 1979 TENTANG DP 3
MENJADI PP NO. 46 TAHUN 2011 TENTANG SKP PADA KANTOR UPT
DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN KARIMUN)**



**PROGRAM PASCA SARJANA ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
UPBJJ UT BATAM / 13
2016**

A. Identitas Responen

- a. Nama :
- b. Umur : 36 Tahun
- c. Pendidikan Terakhir : Sarjana
- d. Status Kepegawaian : Pegawai Negeri Sipil
- e. Jabatan : Kasubbag Tu UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

B. Hasil wawancara

1. Apakah anda/saudara/i mengetahui mengenai PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS (SKP) ? *sudah*
2. Kapan biasanya anda/saudara/i menyusun SKP? *Awal tahun*
3. Apakah anda/saudara/i mampu dan memahami cara menyusun SKP? *Ya*
4. Menurut anda apakah terdapat perubahan kerja selaku pegawai setelah adanya perubahan penilaian kinerja PNS dari PP No.10 tahun 1979 (DP3) menjadi PP No.46 tahun 2011 (SKP) di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun? *Ada, dengan adanya PP No. 46 tahun 2011 tiap PNS maupun honorer di kantor mempunyai catatan – catatan pribadi untuk dijadikan bukti pada realisasi SKP pada akhir tahun, sehingga secara tidak langsung meningkatkan kedisiplinan pegawai itu sendiri. Untuk honorer tetap membuat SKP , karena ini juga sebagai syarat untuk memperpanjang kontrak mereka setiap tahun.*
5. Kendala yang biasa anda/saudara/i hadapi dalam penyusunan SKP ? *untuk pribadi tidak ada, tetapi sebagai pejabat penilai ada kendala yang dihadapi, yaitu pegawai ada bekerja diluar dari tupoksi mereka, ini dikarenakan penempatan mereka seharusnya bukan di UPT , tetapi karena SK sudah di UPT, mau tidak mau mereka bekerja disitu.*
6. Apa ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? *ada*
7. Berkaitan dengan no.6 kalau ada hukuman / sanksinya seperti apa?
sebagai pejabat penilai saya akan memanggil yang bersangkutan untuk menanyai alasan dan kendala yang dihadapi, dan akan diberikan solusi atas permasalahan yang bersangkutan. Biasanya saya selaku pejabat penilai yang akan membantu secara langsung maupun tidak langsung
8. Sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target ? *melebihi target*
9. Jika belum tercapai (berkaitan dengan no. 8) faktor-faktor apa saja penyebab SKP (anda) belum / tidak tercapai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

10. Apabila anda pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja?

Tidak, dilihat dari kehadiran yang baik, dan apabila ada pegawai yang melanggar, mereka masih bisa diberikan pembinaan secara lisan.

11. Apabila anda Pejabat penilai, bagaimana sikap anda dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ?

dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan kerja

12. Dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?, berikan sedikit ulasan jawaban bapak / ibu mengenai kesejahteraan jika dikaitkan dengan dengan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 !

Kalau gaji paling hanya terlambat 1-2 hari saja, bagi saya itu tidak masalah. Tetapi tunjangan setiap bulannya sering terlambat, hal ini mungkin karena UPT menjadi tempat distribusi pembayaran sekolah-sekolah, apabila sekolah lambat mengantarkan ampun, hal ini berpengaruh juga akan keterlambatan pembayaran untuk bulan depannya. Secara pribadi keterlambatan ini tidak mengganggu pekerjaan saya, tetapi sebagai Kasubbag Tu saya merasa ada beberapa dari staf yang mengeluh, apalagi rata – rata pegawai untuk gaji itu sudah tidak full lagi penerimaannya, karena sudah dipotong pinjaman bank. Mereka sangat mengharapkan sekali tunjangan itu untuk menambah pemasukan bulanan, tetapi dengan sering terlambatnya pembayaran hal ini sedikit berpengaruh terhadap kinerja. Tetapi saya masih menunggu apakah keterlambatan ini nantinya akan mewujudkan pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 akan adanya perbedaan besaran tunjangan tiap Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kinerja mereka.

Tanjung balai Karimun, Oktober 2016

Responden

A. Identitas Responen

- a. Nama :
- b. Umur : 36 TAHUN
- c. Pendidikan Terakhir : SARJANA
- d. Status Kepegawaian : Pegawai Negeri Sipil
- e. Jabatan : PENGADMINISTRASI UMUM

B. Hasil wawancara

1. Apakah anda/saudara/i mengetahui mengenai PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS (SKP) ? *sudah*
2. Kapan biasanya anda/saudara/i menyusun SKP? *Akhir tahun*
3. Apakah anda/saudara/i mampu dan memahami cara menyusun SKP? *tidak*
4. Menurut anda apakah terdapat perubahan kerja selaku pegawai setelah adanya perubahan penilaian kinerja PNS dari PP No.10 tahun 1979 (DP3) menjadi PP No.46 tahun 2011 (SKP) di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun?

Perubahan secara signifikan tidak ada, hanya sekarang lebih dituntut (lebih) bekerja dengan optimal karena adanya penilaian terhadap kinerja pribadi masing – masing, dan hal ini diharapkan bisa meningkatkan kedisiplinan dan kemajuan dalam melaksanakan tupoksi.

5. Kendala yang biasa anda/saudara/i hadapi dalam penyusunan SKP ?

Belum mengerti sepenuhnya bagaimana pengisian SKP, dan selama ini minta bantuan teman

6. Apa ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? *ada*
7. Berkaitan dengan no.6 kalau ada hukuman / sanksi nya seperti apa?

Pemanggilan oleh atasan / pimpinan, untuk dipertanyakan apa kendala penyusunan SKP dan diberi batas waktu agar SKP segera disusun.

8. Sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target ?
sesuai target
9. Jika belum tercapai (berkaitan dengan no. 8) faktor-faktor apa saja penyebab SKP (anda) belum / tidak tercapai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ---

10. Apabila anda pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja?

11. Apabila anda Pejabat penilai, bagaimana sikap anda dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ?

12. Dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?, berikan sedikit ulasan jawaban bapak / ibu mengenai kesejahteraan jika dikaitkan dengan dengan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 !

Pembayaran gaji biasanya tepat waktu, walaupun terlambat hanya beberapa hari saja, tetapi untuk tunjangan dari daerah sangat terlambat tiap bulannya, tetapi tidak berpengaruh dengan kerja saya secara pribadi, karena sudah menjadi tanggung jawab saya untuk bekerja sebagai PNS. Tetapi apabila uang untuk operasional sehari hari (kebutuhan hidup) yang terlambat, tentu saja berpengaruh terhadap kerja. Tetapi karena saya ditempatkan di kantor UPT yang pekerjaannya tidak begitu banyak, dikarenakan jabatan yang saya emban diangku oleh beberapa orang, jadi terkesan tidak bekerja terlalu keras. Kesimpulannya terlambat atau tidak gaji / tunjangan yang saya terima tidak begitu mempengaruhi terhadap pekerjaan saya. Dan untuk pembayaran tunjangan sesuai dengan kinerja sampai saat ini belum terealisasi sama sekali.

Tanjung balai Karimun, Oktober 2016

Responden

**EVALUASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PNS
(STUDI PERUBAHAN PP NO. 10 TAHUN 1979 TENTANG DP 3
MENJADI PP NO. 46 TAHUN 2011 TENTANG SKP PADA KANTOR UPT
DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN KARIMUN)**



**PROGRAM PASCA SARJANA ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
UPBJJ UT BATAM / 13
2016**

A. Identitas Responen

- a. Nama :
- b. Umur : 49
- c. Pendidikan Terakhir : SMU
- d. Status Kepegawaian : Pegawai Negeri Sipil
- e. Jabatan : Pengadministrasi Keuangan

PERTANYAAN :

1. Apakah anda/saudara/i mengetahui mengenai PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS (SKP) ? sudah
2. Kapan biasanya anda/saudara/i menyusun SKP? *Tengah tahun*
3. Apakah anda/saudara/i mampu dan memahami cara menyusun SKP?
Belum mampu sepenuhnya.
4. Menurut anda apakah terdapat perubahan kerja selaku pegawai setelah adanya perubahan penilaian kinerja PNS dari PP No.10 tahun 1979 (DP3) menjadi PP No.46 tahun 2011 (SKP) di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun?
Perubahannya kami membuat catatan kerja setiap hari, dan ini dilampirkan setiap akhir bulan ke atasan untuk diminta pengesahan. Selain itu ada perubahan juga untuk kehadiran, khususnya apel pagi dan apel sore.
5. Kendala yang biasa anda/saudara/i hadapi dalam penyusunan SKP ?
Belum mengerti benar bagaimana penyusunan SKP, saya minta bantuan teman yang mengerti
6. Apa ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ?
Ada
7. Berkaitan dengan no.6 kalau ada hukuman / sanksinya seperti apa?
Diberikan teguran lisan terlebih dahulu, dan biasanya untuk SKP langsung ada solusinya. Kecuali untuk kesalahan lain, biasanya kalau lisan tidak dipedulikan, yang bersangkutan akan diberikan teguran tertulis. Tapi ini jarang sekali terjadi.
8. Sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target ? *sesuai target*

9. Jika belum tercapai (berkaitan dengan no. 8) faktor-faktor apa saja penyebab SKP (anda) belum / tidak tercapai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

10. Apabila anda pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja?

11. Apabila anda Pejabat penilai , bagaimana sikap anda dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? (sebutkan kalau ada yang lain) ---

12. Dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?, berikan sedikit ulasan jawaban bapak / ibu mengenai kesejahteraan jika dikaitkan dengan dengan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 !

Untuk gaji masih dibawah tanggal 5, dan itu sudah biasa terjadi, belum dikategorikan terlambat. Akan tetapi untuk tunjangan dari daerah itu terlambat dikarenakan UPT mengelola tunjangan guru dibawah kawasan kerja UPT, dan itu harus benar-benar teliti agar tidak terjadi kesalahan pada saat pembayaran. Selain itu pengumpulam amprah dari sekolah yang tidak tepat waktu sedikit mempengaruhi keterlambatan . keterlambatan ini jika dikaitkan dengan kinerja saya itu tidak mempengaruhi sama sekali, karena sebagai PNS saya berkewajiban bekerja dengan baik. Dan untuk pembedaan besarnya tunjangan sesuai dengan kinerja tiap personil belum ada sama sekali.

Karimun,

November 2016

Responden

A. Identitas Responen

1. Nama :
2. Umur : 49 tahun
3. Pendidikan Terakhir : sarjana
4. Status Kepegawaian : Pegawai Negeri Sipil
5. Jabatan : PENGOLAH DATA DAN INFORMASI

B. Hasil wawancara

1. Apakah anda/saudara/i mengetahui mengenai PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS (SKP) ? *sudah*
2. Kapan biasanya anda/saudara/i menyusun SKP? *Awal tahun*
3. Apakah anda/saudara/i mampu dan memahami cara menyusun SKP? *Ya*
4. Menurut anda apakah terdapat perubahan kerja selaku pegawai setelah adanya perubahan penilaian kinerja PNS dari PP No.10 tahun 1979 (DP3) menjadi PP No.46 tahun 2011 (SKP) di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

Ada, untuk memacu kinerja dari hasil penilaian / capaian target yang didapat

5. Kendala yang biasa anda/saudara/i hadapi dalam penyusunan SKP ?

ada, tidak sesuai dengan tupoksi yang ada dan banyaknya kerja tambahan. Ini dikarenakan ada beberapa jabatan yang dipegang oleh banyak staf, dan apalagi kami yang PNS belakangan masuknya dari honorer, dan mereka para honorer sudah sangat mahir dalam menjalankan tupoksi. Ini sangat menghambat kami untuk merealisasikan pelaksanaan SKP sesuai dengan yang diharapkan

6. Apa ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? *ada*
7. Berkaitan dengan no.6 kalau ada hukuman / sanksi nya seperti apa? *Pemanggilan dari atasan (kasubbag TU) kenapa dan mengapa . dan kalau tidak diindahkan akan dipanggil oleh Ka.UPT*
8. Sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target ? *melebihi target*
9. Jika belum tercapai (berkaitan dengan no. 8) faktor-faktor apa saja penyebab SKP (anda) belum / tidak tercapai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun

10. Apabila anda pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja?

11. Apabila anda Pejabat penilai , bagaimana sikap anda dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ?

12. Dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?, berikan sedikit ulasan jawaban bapak / ibu mengenai kesejahteraan jika dikaitkan dengan dengan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 !

Terlambat , ini dikarenakan terlambatnya pihak sekolah mengirimkan amprah, sehingga terlambat juga pembayaran untuk kedepannya. Tetapi bagi saya hal ini tidak mempengaruhi terhadap kerja saya dikantor. Dan selama ini masih sama besar tunjangan tiap PNS yang ada di Kantor.

Tanjung balai Karimun, Oktober 2016

responden

A. Identitas Responen

- a. Nama :
- b. Umur : 46 TAHUN
- c. Pendidikan Terakhir : Diploma
- d. Status Kepegawaian : Pegawai Negeri Sipil
- e. Jabatan : Satuan Pengamanan Kantor

B. Hasil wawancara

1. Apakah bapak mengetahui mengenai PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS (SKP) ? *sudah*
2. Kapan biasanya bapak menyusun SKP? *Akhir tahun*
3. Apakah bapak mampu dan memahami cara menyusun SKP? *tidak*
4. Menurut bapak apakah terdapat perubahan kerja selaku pegawai setelah adanya perubahan penilaian kinerja PNS dari PP No.10 tahun 1979 (DP3) menjadi PP No.46 tahun 2011 (SKP) di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun?
Memurut saya perubahan dalam penilaian iya, tetapi perubahan dalam kinerja belum secara maksimal.
5. Kendala yang biasa bapak hadapi dalam penyusunan SKP ?
Belum mengerti sepenuhnya bagaimana pengisian SKP, dan selama ini minta bantuan teman
6. Apa ada hukuman / sanksi yang dikenakan pada pegawai yang tidak menyusun SKP di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? *ada*
7. Berkaitan dengan no.6 kalau ada hukuman / sanksinya seperti apa?
Pemanggilan oleh atasan / pimpinan, untuk dipertanyakan apa kendala penyusunan SKP dan diberikan solusi.
8. Sejauh mana realisasi kerja berjalan terhadap target ? *sesuai target*
9. Jika belum tercapai (berkaitan dengan no. 8) faktor-faktor apa saja penyebab SKP (anda) belum / tidak tercapai di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? -
10. Apabila anda pejabat penilai, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja? -

11. Apabila anda Pejabat penilai , bagaimana sikap anda dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS di UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun ? (sebutkan kalau ada yang lain) -
12. Dilihat dari segi kesejahteraan, apakah gaji, tunjangan, dan sejenisnya dibayarkan tepat waktu ?, berikan sedikit ulasan jawaban bapak / ibu mengenai kesejahteraan jika dikaitkan dengan dengan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 !

Jawaban : Terlambat, dan ini bagi saya sangat mempengaruhi kinerja, karena salah satu faktor kinerja yang baik itu diiringi dengan kesejahteraan yang didapat sesuai dengan waktunya. Dan hal ini saya harap menjadi perhatian serius Dinas Pendidikan, bagaimana kesejahteraan pegawai diberikan tepat waktu. Ini pun menjadi tanda tanya besar bagi saya , apakah keterlambatan ini akan merealisasikan pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 akan adanya perbedaan besarnya tunjangan bagi tiap PNS sesuai dengan capaian kerja, tetapi hingga saat ini besar tunjangan yang kami terima masih sama.

Tanjung balai Karimun, Oktober 2016

Responden



PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN
UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN
KECAMATAN KARIMUN

Jalan Pramuka No.59 Tg. Balai Karimun Telp. 0777 - 21913 Tanjung Balai Karimun

Rekapitulasi daftar apel pagi Kantor UPT Dinas Pendidikan
 Kecamatan Karimun Tahun 2016

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	20	5	100	0	0	0	100	100
2	Februari	19	5	95	8	11	1	75	79
3	Maret	21	6	126	0	0	0	126	100
4	April	23	6	138	0	0	0	138	100
5	Mei	20	6	120	0	0	0	120	100
6	Juni	22	6	132	puasa				
7	Juli	16	6	96	0	6	0	90	94
8	Agustus	23	6	138	8	5	0	125	91
9	September	21	6	126	3	7	0	116	92
10	Oktober	21	6	126	13	0	0	113	90
11	November								
12	Desember								

Tg. Balai Karimun, 28 November 2016

Kepala

- **YELFI INDRA, M.Pd**
Nip. 196701071993031006



PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN
UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN
KECAMATAN KARIMUN

Jalan Pramuka No.59 Tg. Balai Karimun Telp. 0777 - 21913 Tanjung Balai Karimun

Rekapitulasi daftar hadir apel sore kantor UPT Dinas Pendidikan
 Kecamatan Karimun Tahun 2016

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	20	5	100	0	0	0	100	100
2	Februari	19	5	95	0	10	0	85	89
3	Maret	21	6	126	0	0	0	126	100
4	April	23	6	138	0	0	0	138	100
5	Mei	20	6	120	0	0	0	120	100
6	Juni	22	6	132	puasa				
7	Juli	16	6	96	0	5	0	91	95
8	Agustus	23	6	138	8	5	0	125	91
9	September	21	6	126	3	7	0	116	92
10	Oktober	21	6	126	13	0	0	113	90
11	November								
12	Desember								

Tg. Balai Karimun, 28 November 2016

Kepala

YELFI INDRA, M.Pd
Nip. 196701071993031006



PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN
UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN
KECAMATAN KARIMUN

Jalan Pramuka No.59 Tg. Balai Karimun Telp. 0777 - 21913 Tanjung Balai Karimun

**Rekapitulasi daftar kehadiran Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun
Tahun 2016**

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	20	5	100	0	0	0	100	100
2	Februari	19	5	95	0	10	0	85	89
3	Maret	21	6	126	0	0	0	126	100
4	April	23	6	138	0	0	0	138	100
5	Mei	20	6	120	0	0	0	120	100
6	Juni	22	6	132	0	0	0	132	100
7	Juli	16	6	96	0	5	0	91	95
8	Agustus	23	6	138	8	5	0	125	91
9	September	21	6	126	3	7	0	116	92
10	Oktober	21	6	126	13	0	0	113	90
11	November								
12	Desember								

Tg. Balai Karimun, 28 November 2016

Kepala

YELFI INDRA, M.Pd
 Nip. 196701071993031006



PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN
UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN
KECAMATAN KARIMUN

Jalan Pramuka No.59 Tg. Balai Karimun Telp. 0777 - 21913 Tanjung Balai Karimun

Rekapitulasi daftar apel pagi Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun
 Tahun 2015

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	21	4	84	0	8	1	75	89
2	Februari	19	4	76	0	9	0	67	88
3	Maret	22	4	88	1	3	5	79	90
4	April	23	4	92	0	3	0	88	96
5	Mei	19	4	76	0	3	0	73	96
6	Juni	21	4	84	1	0	0	83	99
7	Juli	16	4	64	puasa				
8	Agustus	20	4	80	12	0	0	68	85
9	September	21	4	84	2	3	0	79	94
10	Oktober	21	4	84	13	0	0	71	85
11	November	21	4	84	0	1	1	82	98
12	Desember	20	5	100	0	3	0	97	97

Tg. Balai Karimun, 31 Desember 2015

Kepala

YELFI INDRA, M.Pd
Nip. 196701071993031006



PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN
UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN
KECAMATAN KARIMUN

Jalan Pramuka No.59 Tg. Balai Karimun Telp. 0777 - 21913 Tanjung Balai Karimun

Rekapitulasi daftar hadir apel sore Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun
 Tahun 2015

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	21	4	84	0	8	1	75	89
2	Februari	19	4	76	0	9	0	67	88
3	Maret	22	4	88	1	3	5	79	90
4	April	23	4	92	0	3	0	88	96
5	Mei	19	4	76	0	3	0	73	96
6	Juni	21	4	84	1	0	0	83	99
7	Juli	16	4	64	puasa				
8	Agustus	20	4	80	12	0	0	68	85
9	September	21	4	84	2	3	0	79	94
10	Oktober	21	4	84	13	0	0	71	85
11	November	21	4	84	0	1	1	82	98
12	Desember	20	5	100	0	3	1	96	96

Tg. Balai Karimun, 31 Desember 2015

Kepala

YELFI INDRA, M.Pd
Nip. 196701071993031006



PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN
UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN
KECAMATAN KARIMUN

Jalan Pramuka No.59 Tg. Balai Karimun Telp. 0777 - 21913 Tanjung Balai Karimun

Rekapitulasi daftar hadir Kantor UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Karimun
 Tahun 2015

No	Bulan	Hari kerja	Jumlah PNS	Total	Kehadiran				% kehadiran
					S	I	TK	H	
1	Januari	21	4	84	0	6	1	77	92
2	Februari	19	4	76	0	2	0	74	97
3	Maret	22	4	88	1	1	5	81	92
4	April	23	4	92	0	3	0	89	97
5	Mei	19	4	76	0	0	0	76	100
6	Juni	21	4	84	1	0	0	83	99
7	Juli	16	4	64	8	0	0	56	88
8	Agustus	20	4	80	12	0	0	68	85
9	September	21	4	84	2	3	0	79	94
10	Oktober	21	4	84	13	0	0	71	85
11	November	21	4	84	0	1	0	83	99
12	Desember	20	5	100	0	3	0	97	97

Tg. Balai Karimun, 31 Desember 2015

Kepala

YELFI INDRA, M.Pd
Nip. 196701071993031006

DOKUMENTASI WAWANCARA



DOKUMENTASI WAWANCARA



DOKUMENTASI WAWANCARA

