

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI DALAM PENGGUNAAN SKP
PADA KANTOR UNIT PENYELENGGARA
PELABUHAN MAJENE**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

SUHARMING

NIM. 500973399

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul *Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Penggunaan SKP Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene* 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.

Majene, 1 Pebruari 2018

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL
TGL. NO
DDAD2AFF064623847

6000
ENAM RIBU RUPIAH



SUHARMING
NIM. 500973399

ABSTRAK

Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Penggunaan SKP Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene

Suharming
armin.syahbandar@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Penggunaan SKP Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene. Penelitian ini bertujuan mengetahui sistem dan metode evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai, factor pendukung kinerja Sasaran Kinerja Pegawai, dan untuk mengetahui usaha-usaha yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan dalam evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.

Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Untuk wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara dengan informan Kepala, Pejabat dan Staf pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene. Sedangkan untuk studi dokumen berupa kebijakan yang diterapkan, dan laporan pelaksanaannya pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene. Hasil penelitian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, serta pengambilan keputusan dan verifikasi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa proses pelaksanaan SKP telah mengikuti ketentuan atau pedoman yang ditetapkan di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 101 Tahun 2013 tentang Tatacara Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Proses tersebut terdiri atas penyusunan SKP, pedoman tugas jabatan, pencatatan hasil kerja, pelaporan, serta penilaian. Selain itu, kinerja SKP pemangku jabatan secara kumulatif setiap tahunnya mengalami peningkatan. Ini disebabkan oleh konfigurasi faktor cara pandang para pegawai yang terbuka menerima perubahan dan perkembangan, kemampuan mereka memanfaatkan *tolls* SKP dan sarana prasarana pendukung, serta faktor kepemimpinan yang kondusif, dukungan ketersediaan sarana dan prasarana, dan terbangunnya kerjasama diantara para pegawai pemangku jabatan.

Kesimpulan lainnya bahwa kinerja kegiatan tugas jabatan sebagai komponen SKP menunjukkan polarisasi yang mengambil bentuk berupa peningkatan kinerja kegiatan tugas jabatan setiap tahunnya, fluktuasi kinerja kegiatan tugas jabatan, kinerja kegiatan tugas jabatan yang statis, kinerja kegiatan tugas jabatan yang meningkat kemudian menjadi statis. Polarisasi yang demikian itu dimungkinkan oleh tingkat kesulitan atau kemudahan dari masing-masing kegiatan tugas jabatan tersebut yang berbeda.

Kata Kunci : Evaluasi, kinerja

ABSTRACT

Evaluation of Employee Working Target (SKP) in Port Organizing Unit in Majene

Suharming
armin.syahbandar@gmail.com

**Graduate Studies Program
Indonesia Open University**

Evaluation of Employee Working Target (SKP) in Port Organizing Unit in Majene. This research aims to identify the evaluation system and method of Employee Working Target, motivating factors of Employee Working Target, and efforts done to settle the obstacles in evaluating the Employee Working Target in Majene Port Organizing Unit.

This research uses descriptive qualitative approach. Data collection is done through observation, interview, and document review. The interviewees are Head of Majene Port Organizing Unit as well as the officer and staff. Documents to review consist of document of applied policy and implementation report. Data is then processed for data reduction, data display, as well as conclusion drawing and verification.

Result shows that the implementation of Employee Working Target has followed the requirement and guidelines stated in the Minister for Transportation Regulation No. PM 91 of 2013 on Assessment Procedure of Civil Servant Work Performance/Achievement in Ministry of Transportation. The process consists of preparation of Employee Working Target, guideline of duty, record of work output, report, and assessment. In addition, performance of Employee Working Target of officials increase every year. This is caused by configurational factor of employee openness towards change and development, employee ability in using Employee Working Target tools and supporting infrastructure, conducive leadership, available facilities and infrastructure, and good cooperation among officials.

Work performance of duty office as Employee Working Target component shows polarization such as improvement, fluctuation, and constancy of work performance every year. The polarization is made possible by the level of difficulty or ease of varying duty office.

Keywords: Evaluation, Work Performance

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Penggunaan SKP Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene

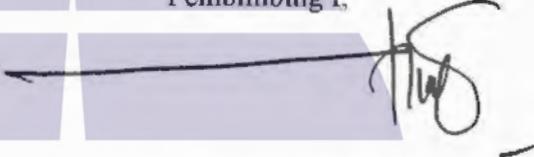
Penyusun TAPM : SUHARMING
 NIM : 500973399
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari / Tanggal : Minggu / 20 Mei 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. Tuswoyo, M.Si
 NIDN.0008086201


Dr. Abdul Talib Mustafa, M.Si
 NIDN.0912116103

Penguji Ahli


Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si
 NIP.197203141998021002

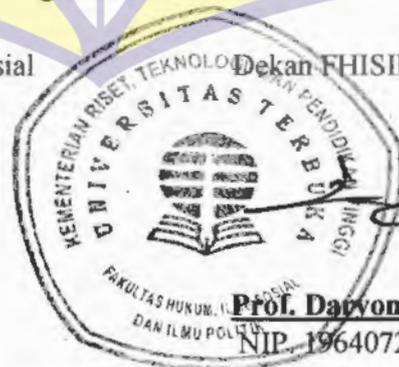
Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial
 Dan Politik

Dekan FHSIP



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



Prof. Darsono, SH, MA, Ph.D
 NIP. 196407221989031019

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

PENGESAHAN

Nama : SUHARMING
 NIM : 500973399
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Penggunaan SKP
 Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene

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

Hari / Tanggal : Minggu/ 20 Mei 2018
 Waktu : 19.30 s/d 21.00 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si

Pembimbing I

Nama : Dr. Abdul Talib Mustafa, M.Si

Pembimbing II

Nama : Dr. Tuswoyo, M.Si

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, karena hanya dengan limpahan RahmatNya jualah sehingga penulisan tesis ini yang berjudul “Evaluasi Kinerja Sasaran Kerja Pegawai Pada Kantor unit Penyelenggara Pelabuhan Majene” dapat diselesaikan sebagai upaya memenuhi sebagian syarat guna memperoleh Gelar Magister (S2) Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini cukup banyak hambatan dan rintangan dihadapi terutama karena keterbatasan-keterbatasan yang penulis miliki, namun kesemuanya itu dapat diatasi berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan yang sangat berbahagia ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih, terutama kepada :

1. Prof. Ojat Darajat M.Bus Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Dr.Liestyodono B. Irianto, M.si selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
3. Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Pasca Sarjana Hukum, Sosial dan Politik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
4. Prof. Daryono, SH, MA. Ph.D selaku Dekan FHISIP Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
5. Drs. Arifin Tahir S.Pd. M.Pd selaku Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) UT Majene.
6. Dr. Abdul Talib Mustafa, M.si dan Dr.Tuswoyo M.si selaku pembimbing 1 dan pembimbing 2 yang telah berkenan meluangkan waktu mencurahkan tenaga

dan pikiran guna membimbing, mengarahkan, dan memberikan masukan dalam penyusunan TAPM ini.

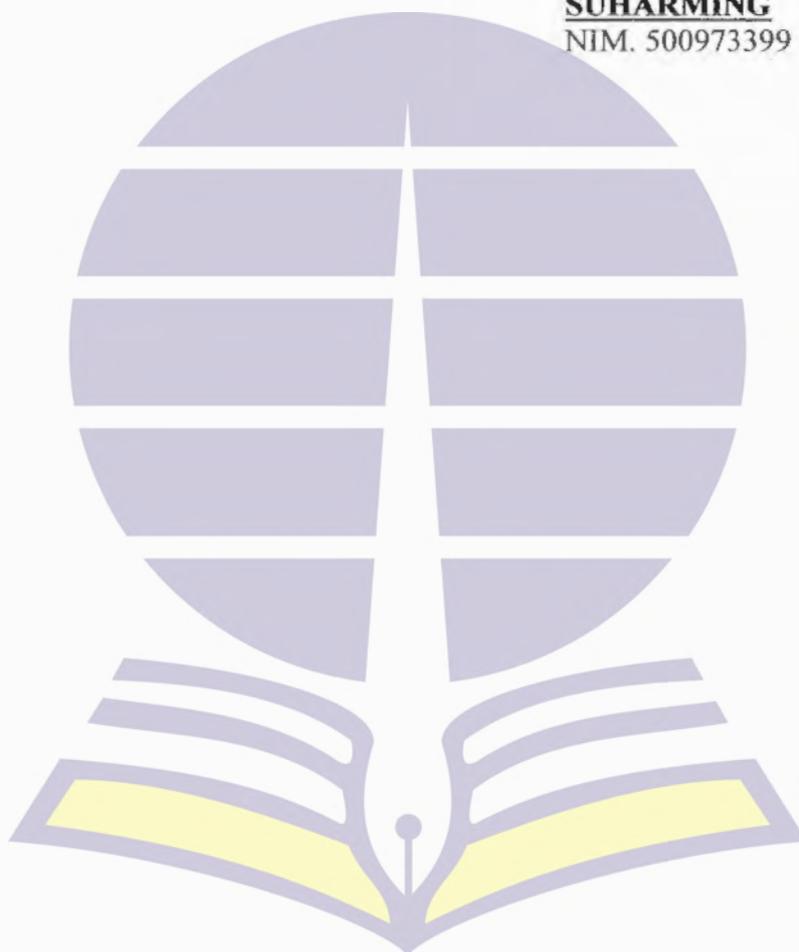
7. Penguji ahli pada ujian sidang TAPM Program Magister Ilmu Administrasi bidang minat Administrasi Publik, yang telah berkenan memberikan catatan, saran, dan arahan perbaikan dalam penyusunan TAPM ini.
8. Ibu Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene yang telah memberikan Informasi, petunjuk dan arahan dalam penelitian ini.
9. Kedua orang tua kami yang telah memberikan semangat, dorongan dan yang selalu mendoakan kami terkhusus dalam penyelesaian studi program magister ini.
10. Bapak dan Ibu Dosen beserta staf dalam lingkup Magister Ilmu Administrasi Universitas Terbuka.
11. Seluruh teman dan rekan kerja penulis di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene yang senantiasa memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan Penelitian ini
12. Seluruh rekan-rekan dan sahabat penulis di Program Magister Ilmu Administrasi Universitas Terbuka, yang telah memberikan dukungan dan bantuannya, baik langsung maupun tidak langsung dalam penulisan tesis ini.

Akhirnya teristimewa penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada seluruh keluarga saya tercinta yang telah dengan penuh kesetiaan dan kesabaran memberikan dukungannya kepada penulis, hingga saya dapat menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Universitas Terbuka.

Semoga Allah Subhanahu Wataala senantiasa melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, amin.

Penulis

SUHARMING
NIM. 500973399



RIWAYAT HIDUP

Nama : SUHARMING
NIM : 500973399
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Sinabatta / 07 September 1981
Riwayat Pendidikan : SDNK Sinabatta Lulus Tahun 1994
SMP Negeri 3 Budong-Budong Lulus Tahun 1997
SMA Negeri 1 Budong-Budong Lulus Tahun 2000
Diploma III Teknik Sipil Univ. Negeri Makassar
Lulus 2005
Strata I Manajemen Universitas Terbuka Lulus
Tahun 2013
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2006 s/d 2010 sebagai Staf Tata Usaha Kantor
UPP Majene
Tahun 2011 s/d 2013 sebagai Pengelola Keuangan
Kantor UPP Majene
Tahun 2014 s/d 2016 sebagai Bendahara Pengeluaran
Kantor UPP Majene
Tahun 2017 s/d Sekarang sebagai Pejabat Pembuat
Komitmen (PPK) Kantor UPP Majene

Majene, 2 Mei 2018

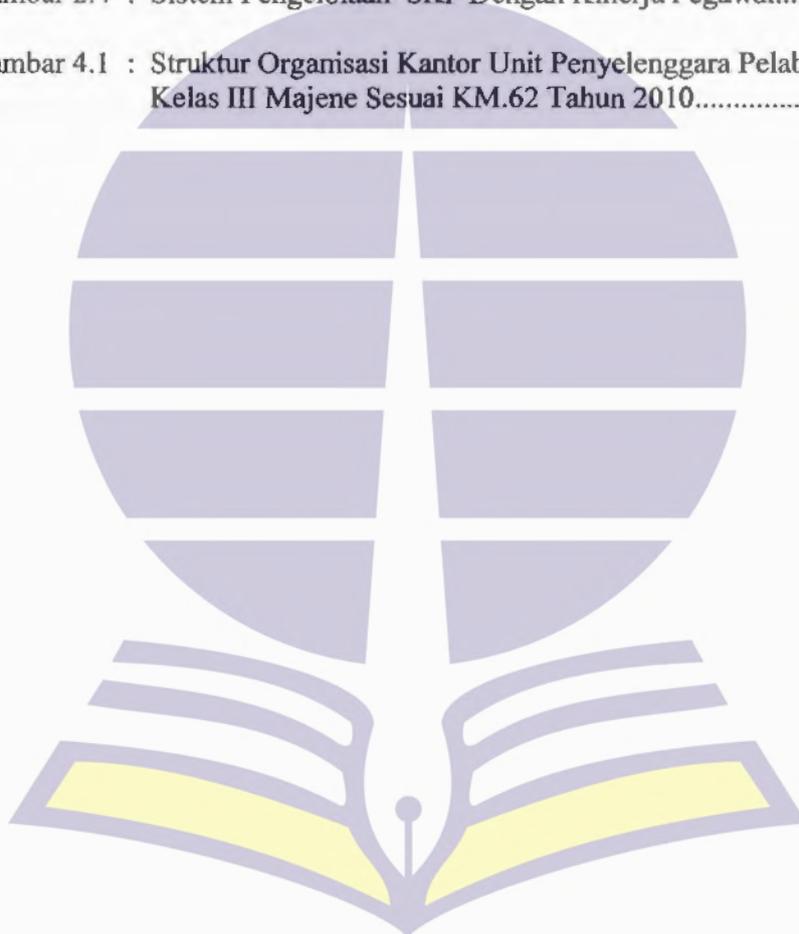
SUHARMING
NIM. 500973399

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi.....	iii
Lembar Layak Uji.....	iv
Lembar Persetujuan TAPM.....	v
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar.....	vii
Riwayat Hidup	x
Daftar Isi	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	7
B. Pengertian dan Parameter Kinerja Pegawai.....	16
C. Penelitian Terdahulu.....	27
D. Kerangka Berpikir	29
E. Operasionalisasi Konsep.....	30
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	34
B. Sumber Informasi & Pemilihan Informan	34
C. Instrumen Penelitian	35
D. Prosedur Pengumpulan Data	37
E. Metode Analisis Data	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	42
B. Hasil Penelitian.....	50
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	92
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	100
B. Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	103
DAFTAR LAMPIRAN	
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Siklus Hidup Kebijakan Wayne Parsons.....	10
Gambar 2.2 : Prosedur Analisis Kebijakan William N. Dunn.....	11
Gambar 2.3 : Tipologi Kinerja Berdasarkan Dimensi Prestasi Aksi dan Prestasi Hasil.....	20
Gambar 2.4 : Sistem Pengelolaan SKP Dengan Kinerja Pegawai.....	30
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Majene Sesuai KM.62 Tahun 2010.....	47



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Kriteria Evaluasi.....	13
Tabel 4.1 : Keadaan Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene Berdasar Golongan, Tahun 2017.....	49
Tabel 4.2 : Keadaan Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene Berdasar Pendidikan, Tahun 2017.....	50
Tabel 4.3 : Uraian Tugas Masing-Masing Jabatan Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.....	54
Tabel 4.4 : Bentuk dan Isi Formulir Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Unit Pelabuhan Majene Untuk Jabatan Bendahara Pengeluaran.....	64
Tabel 4.5 : Bentuk dan Isi Formulir Laporan Bulanan Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Unit Pelabuhan Majene.....	70
Tabel 4.6 : Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pemangku Jabatan Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan, 2014 – 2016.....	76
Tabel 4.7 : Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pemangku Jabatan Bendahara Pengeluaran, 2014 – 2016.....	79
Tabel 4.8 : Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pemangku Jabatan Petugas Keselamatan Penyelia, 2014 – 2016.....	81
Tabel 4.9 : Perkembangan Nilai Perilaku Kerja Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan, 2014 – 2016.....	85
Tabel 4.10 : Perkembangan Nilai Perilaku Kerja Bendahara Pengeluaran, 2014 – 2016.....	86
Tabel 4.11 : Perkembangan Nilai Perilaku Kerja Petugas Keselamatan Penyelia, 2014 – 2016.....	87
Tabel 4.12 : Nilai Prestasi Kerja Tiga Pemangku Jabatan Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2014 – 2016.....	90

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Evaluasi merupakan proses penilaian, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran akan efektifitas yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah Sumber Daya Manusia (SDM) telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan.

Pada umumnya sistem penilaian kinerja karyawan masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan. Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan, akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya pada akhir tahun.

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja.

Atas dasar evaluasi kinerja tersebut dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja di waktu yang akan datang.

Bagi Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, pelaksanaan evaluasi kinerja telah berlangsung sejak tahun 2011. Hal tersebut diatur melalui Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Salah satu aspek yang diatur di dalamnya adalah Sasaran Kerja Pegawai dalam bentuk capaian kinerja.

Peraturan Menteri Perhubungan tersebut di atas sebagaimana dikemukakan pada klausul pertimbangan dimaksudkan untuk peningkatan kinerja, efektivitas dan efisiensi kelembagaan kementerian perhubungan, karena diperlukan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia, berbasis kinerja melalui analisis jabatan.

Maksud tersebut tentunya menjadi harapan dalam tatakelola pemerintahan. Namun dalam kenyataannya harapan yang demikian ini belum bisa diwujudkan secara maksimal. Masalah yang dihadapi di tingkat lapang sebagai kendala atas pelaksanaan Peraturan Menteri Perhubungan tersebut berhubungan dengan masalah sosial budaya, ini terutama bersumber dari perilaku aparatur yang masih sulit menegakkan disiplin dalam berkerja. Masalah yang lain bersumber pada pengaturan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang rigid, sementara kebiasaan para aparatur bekerja dengan cara-cara yang fleksibel. Demikian juga kendala tersebut dihadapi pada keterbatasan kemampuan atau kapasitas yang dimiliki oleh para

pegawai, sehingga pencapaian sasaran kinerja yang diharapkan tersebut belum bisa terwujud maksimal.

Data lapangan menunjukkan, bahwa dari 2 (dua) komponen penilaian SKP pegawai, yakni kinerja SKP dan Nilai Perilaku Kerja, awalnya belum optimal yakni antara 91,17 hingga 92,13, dimana penilaian yang diberikan yaitu antara di bawah 50 (buruk) hingga 100 (sangat baik), kemudian penilaian SKP ini mengalami perkembangan mencapai antara 92,07 hingga 92,22. Data ini menegaskan bahwa pada awal penerapan kebijakan SKP ini, para pegawai masih sulit melakukan penyesuaian, dan hingga perkembangan terakhir juga belum menunjukkan capaian SKP yang paling maksimal dengan skoring 100.

Namun demikian, keberadaan Peraturan Menteri Perhubungan yang dikemukakan di atas, atau peraturan lainnya yang berorientasi pada peningkatan kinerja aparatur secara individual dan kinerja kelembagaan pemerintah merupakan suatu kebutuhan. Karena dengan cara yang demikian itu, maka faktor sosial budaya atau penyebab lainnya yang seringkali membuat tatakelolah pemerintahan menjadi tidak produktif, justru dapat direduksi dengan keberadaan instrument peraturan yang demikian itu. Dalam kaitan itu, diperlukan pengkajian yang simultan dalam berbagai dimensi terhadap penerapan kebijakan pemerintah yang dimaksudkan untuk perbaikan kinerjanya, sehingga upaya-upaya perbaikan kebijakan ini menunjukkan hasil yang nyata.

Dengan penjelasan tersebut di atas, ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara ekspektasi dari kebijakan peningkatan kinerja aparatur di lingkungan Kementrian Perhubungan, khususnya di Kantor Unit Penyelenggara

Pelabuhan Majene dengan apa yang telah dilaksanakan selama ini. Hal tersebut membutuhkan pendalaman dalam pendekatan ilmiah akademis yang hasilnya dapat berkontribusi pada perkembangan ilmiah akademis itu sendiri serta terhadap pelaksanaan kebijakan peningkatan kinerja aparatur di level Kantor Unit Penyelenggara pelabuhan.

Berdasarkan uraian masalah di atas, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lebih jauh mengenai Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Penggunaan SKP pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang penelitian tersebut di atas, dimana tampak ada kesenjangan antara ekspektasi yang ingin dicapai melalui penerapan kebijakan SKP dengan hasil yang dicapai seperti pada penilaian SKP yang berada pada kisaran 91,17 hingga 92,23, sementara nilai maksimal adalah 100 (sangat baik), maka peneliti dapat merumuskan permasalahan dengan identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Sejauhmana hasil evaluasi kinerja pegawai dalam penggunaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene ?
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai dalam penggunaan Sasaran Kerja Pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka untuk memperoleh data dan informasi yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Adapun tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis hasil evaluasi kinerja pegawai dalam penggunaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene;
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja pegawai dalam penggunaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene;

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan antara lain :

1. Kegunaan Teoritis

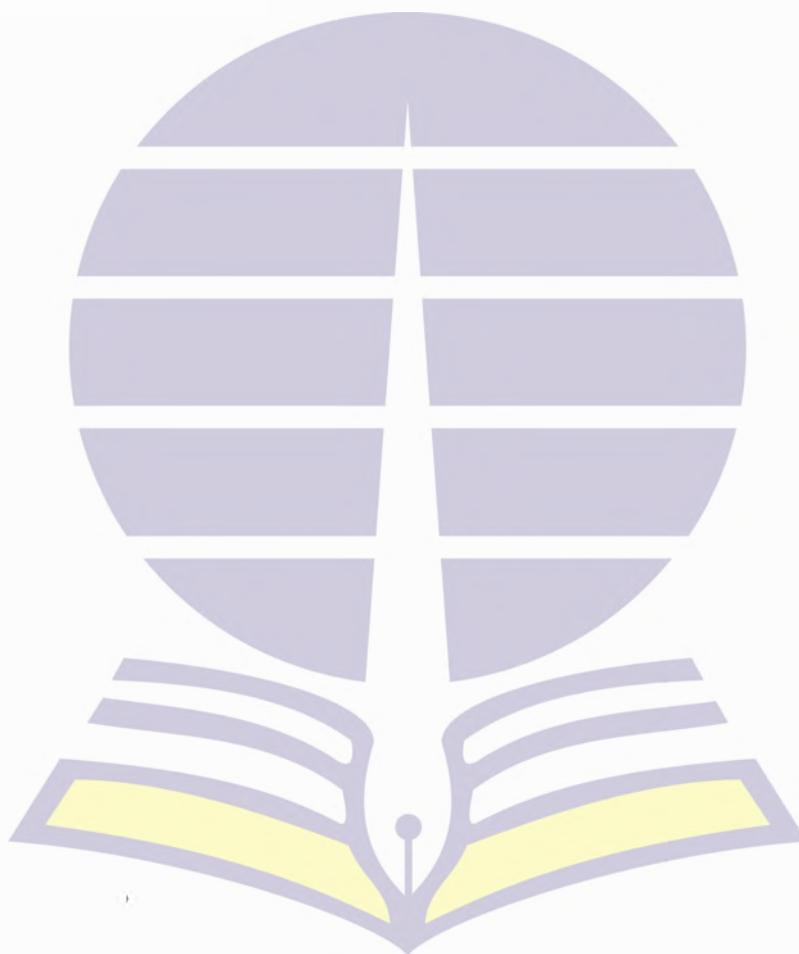
Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman, sesuai dengan kenyataan yang ada dilapangan sehingga memberikan manfaat dan menambah wawasan yang lebih luas dalam memahami ilmu pengetahuan bagi peneliti serta dapat meningkatkan dalam menganalisa suatu masalah.

2. Kepentingan Akademis

Dalam hal ini peneliti merupakan suatu media untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Administrasi Negara yang telah diperoleh sebagai wahana penguji dan beberapa teori yang telah dikemukakan para ahli yang bersifat universal. Hasil penelitian ini diharapkan bukan sebagai akhir dari meneliti suatu masalah melainkan langkah awal untuk penelitian lebih lanjut.

3. Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi evaluasi sasaran kinerja pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Evaluasi

Evaluasi sering juga dihubungkan dengan kontrol, keduanya mempunyai kaitan yang erat. Menurut Soetrisno. P.H (1983 : 71) keduanya bersifat mencocokkan atau menghubungkan antara sesuatu dengan suatu standard atau sesuatu yang ideal (yang sebaik-baiknya atau yang diharapkan). Mencocokkan antara apa yang dilakukan atau performance dengan apa yang seharusnya dilakukan, yang ideal atau sesuatu standar. Dalam pandangan Wayne Parsons (2008 : 546) evaluasi mengandung dua aspek yang saling terkait, yakni evaluasi kebijakan dan kandungan programnya serta evaluasi terhadap orang-orang yang bekerja di dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan program. Pandangan lainnya dikemukakan oleh William N. Dunn (2000 : 28-29) bahwa evaluasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidak sesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang benar-benar dihasilkan.

Evaluasi tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah telah terselesaikan, tetapi juga menyumbang pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan kembali masalah. Lebih lanjut William N. Dunn (2000 : 608) menghubungkan evaluasi antara nilai dengan hasil kebijakan dan program, bahwa istilah evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program. Dalam arti yang

lebih spesifik, evaluasi berkenan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.

Tiga pendapat tersebut di atas jika dielaborasi, maka evaluasi dalam konteks ini digunakan sebagai konsep yang bermakna mencocokkan antara apa yang telah menjadi ketetapan untuk dilaksanakan dengan pelaksanaannya itu sendiri. Hasil dari perbandingan tersebut dapat diapresiasi dengan nilai tertentu dan menjadi referensi dalam merumuskan kembali masalah yang dihadapi.

Sedang pemahaman terhadap kebijakan dapat dirujuk pada pendapat Edi Suharto (2008) yang menyatakan bahwa kebijakan menunjuk pada kerangka kerja pembangunan, memberikan pedoman bagi pengimplementasian tujuan-tujuan pembangunan ke dalam beragam program dan proyek.

Selanjutnya Evaluasi Kebijakan menurut Sulaiman Asang (2009 : 2) merupakan salah satu fungsi dalam studi kebijakan yang bertujuan untuk mendeteksi tingkat keberhasilan pencapaian tujuan yang telah diformulasikan dan diimplemetasikan pada masa lalu.

Tujuan dasar evaluasi kebijakan adalah untuk mendeteksi perubahan yang ditimbulkan dari suatu kebijakan publik, yakni perubahan (+) atau (-).

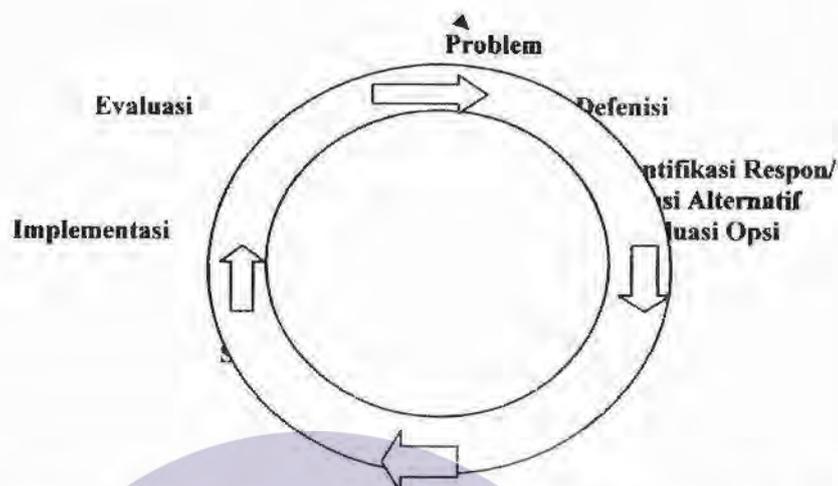
Jika pendapat di atas dihubungkan dengan program penanggulangan kemiskinan, maka pengertian evaluasi kebijakan yang dapat dikedepankan adalah mencocokkan atau menghubungkan upaya-upaya yang dilakukan (program) dalam menanggulangi kemiskinan dengan bentuk ideal (standar) yang semestinya dilakukan, sehingga akan tampak perbandingan antara upaya yang nyata tersebut dengan yang mestinya dilakukan.

Basis dari evaluasi kebijakan penanggulangan kemiskinan adalah evaluasi dalam konteks kebijakan publik, sehingga hal tersebut dapat dikategorikan sebagai salah satu bagian dari evaluasi kebijakan publik sebagai domainnya. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Surya Fermana (2009 : 32) yang menyatakan “ide kebijakan publik sendiri mengandung anggapan bahwa ada suatu ruang atau domain yang bukan privat atau bukan milik individual, tetapi milik bersama atau milik umum. Publik itu sendiri berisi aktivitas manusia yang dipandang perlu untuk diatur atau diintervensi oleh pemerintah, aturan sosial, atau setidaknya oleh tindakan bersama”.

Berangkat dari pandangan tersebut, jelas bahwa soal kemiskinan tidak lagi menjadi masalah individual. Fakta menunjukkan jika hal ini telah menjadi masalah massal secara nasional demikian halnya di tingkat lokal. Karena itu cukup beralasan jika pemerintah secara bersama-sama dengan masyarakat menjadikan masalah ini sebagai ruang intervensi kebijakan. Dimaksudkan agar masalah tersebut dapat diminimalisir sehingga dampaknya terhadap dimensi kehidupan lainnya juga dapat ditekan.

2. Evaluasi Kebijakan Dalam Konteks Siklus Kebijakan

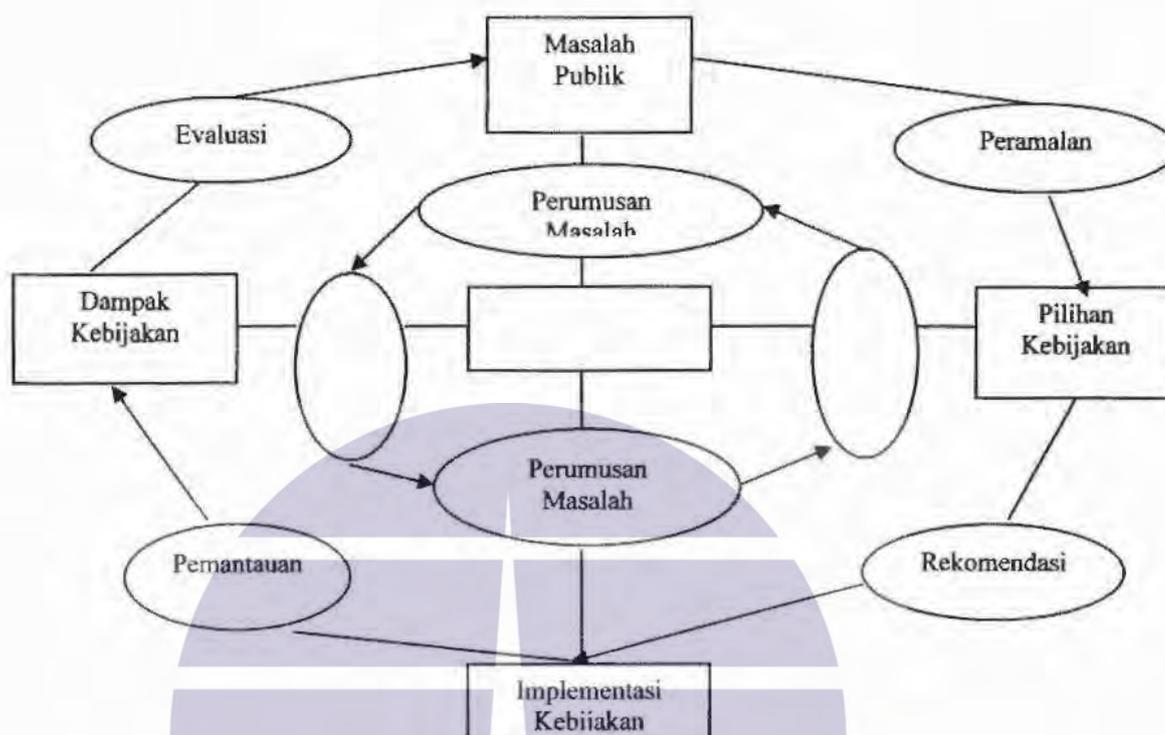
Evaluasi kebijakan merupakan salah satu tahap dalam kerangka siklus kebijakan. Tahap-tahap dari suatu kebijakan ini masih dipersepsikan berbeda oleh kalangan ahli. Wayne Parsons (2008 : 79-80) misalnya memformulasikan tahap-tahap tersebut berupa; problem, defenisi problem, identifikasi respon/solusi alternatif, evaluasi opsi, seleksi opsi kebijakan, implementasi, evaluasi selanjutnya kembali lagi pada tahap problem dan seterusnya. Siklus tersebut tergambar berikut ini.



Gambar 2.1 : Siklus Hidup Kebijakan Wayne Parsons (2008 : 80)

Gambar 2.1 di atas menunjukkan bahwa evaluasi merupakan salah satu kegiatan yang bersifat *continuum*. Artinya, kegiatan ini akan selalu ada dalam analisis kebijakan. Setelah implementasi penting dilakukan evaluasi, karena dari sini dimungkinkan adanya masalah baru yang perlu defenisi, untuk kemudian menemukan solusi untuk diimplementasikan lagi. Demikian seterusnya siklus ini berlanjut.

Siklus kebijakan tersebut dalam istilah yang lain disebut oleh William N. Dunn (2000 : 19) dengan prosedur kebijakan. Tahapan tersebut pada intinya terdiri atas empat kegiatan, yakni peramalan, rekomendasi, pemantauan dan evaluasi. Pada masing-masing tahap tersebut selalu didahului dengan perumusan masalah. Lengkapnya terlihat pada gambar berikut



Gambar 2.2 : Prosedur Analisis Kebijakan William N. Dunn, (2000 : 19)

Gambar 2.2 di atas semakin mempertegas bahwa evaluasi merupakan bagian tak terpisahkan dari suatu prosedur atau siklus kebijakan. Karena itu, dalam setiap formulasi kebijakan dan implementasi kebijakan, akan diikuti dengan langkah selanjutnya yakni evaluasi kebijakan. Dengan evaluasi ini akan membantu memperjelas capaian dari apa yang telah dilakukan. Kemudian, akan membantu merumuskan ulang masalah yang dihadapi setelah dilakukannya implementasi, sehingga masalah yang semula dirumuskan berkemungkinan mengalami perubahan untuk formulasi kebijakan baru demikian juga dengan implementasinya.

3. Fungsi Evaluasi

Dalam pandangan William N. Dunn (2000 : 609-610) setidaknya ada tiga fungsi dari evaluasi. Pertama, yakni member informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan. Dalam konteks ini juga ada tiga aspek yang menjadi perhatian yaitu kebutuhan, nilai dan kesempatan. Ketiga aspek tersebut menjadi perhatian dalam hal pencapaiannya melalui tindakan publik. Lebih khusus lagi, pada fungsi ini menjadi pertanyaan seberapa jauh tujuan-tujuan atau target-target yang telah ditetapkan sudah dicapai ?. Dengan fungsi ini, menjadi penting artinya untuk kembali kepada formulasi kebijakan yang pada tahap awal menetapkan tujuan dan target tersebut, karena inilah yang menjadi standar pelaksanaan evaluasi.

Kedua, yakni evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefenisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. Nilai juga dikritik dengan kepantasan tujuan dan target dalam hubungannya dengan masalah yang dituju. Dalam konteks ini, dapat digunakan criteria evaluasi sebagaimana berikut ini.



Tabel 2.1 : Kriteria Evaluasi (William N. Dunn, 2000 : 610)

Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai ?	Unit pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan ?	Unit biaya Manfaat bersih Rasio biaya manfaat
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah ?	Biaya tetap Efektivitas tetap
Perataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda ?	Kriteria Pareto Kriteria kaldor-Hicks Kriteria Rawis
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu	Konsistensi dengan survey warga Negara
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai ?	Program publik harus merata dan efisien.

Dengan penggunaan kriteria yang dikemukakan di atas evaluasi dapat menjangkau lingkup yang komprehensif. Evaluasi akan mengungkap aspek kesesuaian antara tujuan dan target yang dirumuskan dengan apa yang dicapai. Juga melingkupi aspek usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil. Biasanya aspek usaha ini terkait dengan indikator input dalam pelaksanaan kegiatan seperti jumlah dan kualifikasi orang, biaya, peralatan, waktu serta frekuensi kegiatan itu sendiri. Demikian halnya dengan hasil yang dicapai, mesti dihubungkan dengan tingkat kemampuannya memecahkan masalah yang dihadapi. Malah dalam konteks inilah implementasi kebijakan menjadi sangat penting artinya. Karena keseluruhan langkah-

langkah mulai dari identifikasi masalah, merumuskan masalah substansial, pengajuan opsi solusi dan program aksi pada intinya dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah yang menjadi dasar dari formulasi kebijakan tersebut. Hal ini penting dikemukakan, karena sering dijumpai bahwa hasil dari suatu proses implementasi kebijakan tidak lagi menjangkau kritik atas dampaknya terhadap masalah substansial yang akan diselesaikan. Dengan kata lain, evaluasi kebijakan yang dilakukan lebih mengesankan pada evaluasi proses dan output, tidak pada dampak dari kebijakan tersebut.

Selanjutnya adalah kriteria perataan, dimana tekanannya pada distribusi biaya serta dampak dari kebijakan. Tekanan dari kriteria ini tentu pada perlunya keterlibatan berbagai aktor dalam implementasi kebijakan. Dengan demikian, mengkritisi dimensi partisipasi multipihak. Demikian pula terhadap dampak yang ditimbulkan. Hendaknya tidak dikesankan hanya pada kelompok-kelompok terbatas, terutama terhadap penyelesaian masalah publik dalam spektrum yang luas.

Berikut adalah kriteria responsivitas, dengan kriteria ini dimaksudkan bahwa nilai-nilai yang hidup dalam kelompok masyarakat menjadi suatu pertimbangan. Artinya bahwa evaluasi kebijakan hendaknya tidak mengenyampingkan aspek nilai-nilai tersebut karena pandangan publik seringkali juga menggunakan nilai-nilai tertentu dalam melihat apa yang telah menjadi tindakan dalam menyelesaikan masalah yang ada di lingkungan mereka. Nilai-nilai tersebut dapat berupa rasa keadilan, hak warga Negara dan sebagainya.

Terakhir yakni kriteria ketepatan. Pertanyaannya adalah apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?. Tentu kembali kepada formulasi kebijakan bahwa kegunaan dan nilai tersebut diukur berdasar pandangan kelompok-

kelompok dimana kebijakan ini menjadi kebutuhan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Terhadap kriteria kebijakan ini, penggunaannya sangat ditekankan untuk membedakan antara kriteria untuk evaluasi dengan kriteria untuk rekomendasi.

Perbedaan tersebut tergantung pada saat diterapkan. William N. Dunn (2000 : 611) mengemukakan bahwa kriteria untuk evaluasi diterapkan secara restropektif (*ex post*), sedang criteria untuk rekomendasi diterapkan secara prospektif (*ex ante*), criteria inilah yang digunakan pada table 2.1.

Fungsi ketiga evaluasi yang dikemukakan oleh William N. Dunn (2000 : 611) yakni memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadainya kinerja kebijakan dapat member sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan. Dengan kata lain, evaluasi dapat pula menyumbang pada defenisi alternatif kebijakan yang baru atau revisi kebijakan dengan menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang diunggulkan sebelumnya perlu dihapus dan diganti dengan yang lain.

4. Konsep Sasaran Kerja Pegawai

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Perbedaan antara DP3 dengan SKP adalah kalau DP3 yang dinilai lebih pada perilaku kerja PNS yang bersangkutan, sedangkan kalau SKP lebih pada capaian kinerja PNS yang bersangkutan dalam setiap targetnya.

SKP memuat tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP harus disetujui dan ditetapkan

oleh pejabat penilai. Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final. SKP ditetapkan setiap tahun pada hulan Januari. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.

PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yg harus dicapai. Setiap kegiatan tugas jabatan yg akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugas yg telah ditetapkan dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK). Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan RKT instansi. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal jelas, dapat diukur, relevan, dapat dicapai, memiliki target waktu.

Kegiatan tugas jabatan mengacu pada Penetapan Kinerja/RKT. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan tertinggi sampai dengan jabatan terendah secara hierarki. Angka Kredit (Fungsional/Pegawai), Target dalam menetapkan target meliputi aspek sbb:

- Kuantitas (Target Output)
- Kualitas (Target Kualitas)
- Waktu (Target Waktu)
- Biaya (Target Biaya)

Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan; menunjukkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan, tugas tambahan yg dilakukan dalam 1 tahun sebanyak 1-3 kegiatan nilai 1, tugas tambahan yg dilakukan dalam 1 tahun sebanyak 4-6 kegiatan nilai 2, Tugas tambahan yg dilakukan dalam 1 tahun sebanyak 7 kegiatan atau lebih nilainya 3.

Apabila seorang PNS pada tahun berjalan menemukan sesuatu yg baru dan berkaitan dengan tugas pokoknya serta dapat dibuktikan dengan surat keterangan dari:

1. Unit kerja setingkat Eselon II
2. Pejabat Pembina Kepegawaian

B. Pengertian dan Parameter Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Terdapat berbagai pandangan tentang kinerja. Diantaranya dikemukakan oleh Wibowo (2011 : 2) bahwa “pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, dimaksudkan adalah hasil kerja atau prestasi kerja”. Demikian juga dikemukakan oleh Amins (2012 : 41) mengutip pandangan dari LAN RI (1992) bahwa “kinerja diterjemahkan dari kosa kata *performance*, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja”.

Namun oleh sebagian ahli kurang setuju jika konsep kinerja dimaknai sekedar sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Wibowo (2011 : 2) diantaranya yang berpandangan

bahwa “konsep kinerja juga terkait dengan bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai oleh pekerjaan tersebut”.

Demikian juga pandangan Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) sebagaimana dikutip oleh Amins (2012 : 41) bahwa “kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Pandangan ini mengandung makna bahwa kinerja dinyatakan baik dan sukses dengan tujuan yang direncanakan dapat dicapai dengan baik. Sebaliknya, kinerja dinyatakan buruk jika apa yang dicapai, jauh berbeda dengan apa yang direncanakan.

Kinerja menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007) merupakan Hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan Tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan.

Adapun menurut Mangkunegara (2002), kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan, dimana karyawan yang ditempatkan sesuai dengan keahliannya akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan dan faktor motivasi, dimana motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja dan motivasi sebagai kondisi terarah untuk mencapai tujuan kerja atau organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007)

terdiri dari faktor instrinsik (personal/ Individual) yaitu pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan dan factor ekstrinsik yaitu kepemimpinan (meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kepada karyawan), faktor tim (meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keadilan anggota tim), faktor system (meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi) dan faktor situasional (meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal).

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adapula ukuran-ukuran penilaian kinerja menurut Ruky dalam Wira (2007) dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu : (1) Hasil pekerjaan, (2) Kecakapan kerja, (3) Kemampuan mengatur pekerjaan, (4) Tanggung jawab atas pemeliharaan perlengkapan, (5) Tanggung jawab atas pekerjaan, (6) Pengertian tentang pekerjaan, (7) Minat terhadap pekerjaan, (8) Inisiatif, (9) Loyalitas terhadap pekerjaan, (10) Kerjasama dalam tugas, (11) Sikap terhadap atasan, (12) Sikap terhadap bawahan, (13) Sikap terhadap sesama rekan, (14) Kedisiplinan, (15) Kreativitas, (16) Kejujuran, (17) Ketekunan bekerja, (18) Cara berpakaian, (19) Kepemimpinan efektif dalam membina kemampuan dan hasrat kerja, (20) Kemampuan membuat perencanaan, (21) Penguasaan administrasi, (22) Pengetahuan pekerjaan, (23) Cara berkomunikasi, (24) Kemampuan mengorganisasi, (25) Prestasi atau kehadiran.

Dari berbagai pandangan di atas, dapat disederhanakan jika konsep kinerja sesungguhnya terkait dengan dua hal pokok. Pertama, terkait dengan proses berlangsungnya suatu pekerjaan atau kegiatan. Kedua, terkait dengan tingkat keberhasilan dari pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan. Karena itu, seringkali konsep kinerja ini disederhanakan menjadi kinerja proses dan kinerja hasil.

Hal tersebut sejalan dengan pandangan Dubnick (2003 : 25) yang mengemukakan tipologi kinerja dengan sebutan dimensi prestasi dan dimensi hasil. *Performance action* atau prestasi aksi menitik beratkan pada kualitas tindakan yang ditunjukkan, sedang *performance achievement* atau prestasi hasil menfokuskan perhatian pada kualitas yang dicapai.

Paduan antara prestasi aksi dan prestasi hasil menghasilkan empat tipologi kinerja. Hal tersebut digambarkan oleh Dubnick (2003 : 25) sebagaimana berikut ini.

		Fokus Pada Prestasi Hasil	
		Rendah	Tinggi
Fokus Pada Prestasi Aksi	Tinggi	Kompetensi (P2)	Produktivitas (P4)
	Rendah	Produksi (P1)	Dampak (P3)

Sumber : Dubnick, 2003 : 25

Gambar 2.3 : Tipologi Kinerja Berdasarkan Dimensi Prestasi Aksi dan Prestasi Hasil

Bentuk kinerja yang pertama dengan fokus pada kualitas prestasi aksi dan prestasi hasil yang rendah adalah kinerja yang berkaitan dengan proses produksi. Segala sesuatunya sudah ditetapkan oleh sistem dan prosedur. Jika telah mengikuti sistem dan prosedur, maka dinilai sudah berkinerja. Tipe kinerja seperti ini disebut kinerja berproduksi dengan simbol P1.

Bentuk kinerja yang kedua, yakni fokus pada prestasi aksi tinggi, tetapi pada prestasi hasil yang rendah. Tipe kinerja jenis ini disebut kompetensi (P2), mementingkan dimensi kualitas tindakan. Kompetensi mencerminkan kualitas tindakan seseorang dalam menerapkan pengetahuan, keahlian, dan pemahaman dalam melaksanakan tugas tertentu.

Tipe kinerja yang ketiga (P3) focus pada prestasi aksi rendah sedangkan pada prestasi hasil tinggi. Fokusnya pada apa yang dihasilkan sebagaimana dilawankan dengan P1 yang fokus pada proses produksi. Ukuran kinerja adalah output yang dihasilkan. Kemampuan memenuhi permintaan adalah kunci dari kinerja P3.

Tipe kinerja yang keempat adalah produktivitas (P4). Fokus pada prestasi aksi dan prestasi hasil yang sama-sama tinggi. Kinerja tipe ini memberi perspektif bahwa tindakan atau aksi membentuk atau menentukan hasil.

Guna mengimbangi perkembangan dan tuntutan masyarakat dewasa ini, pemerintah berkewajiban untuk mempersiapkan dan menyediakan penyelenggara administrasi (administrator) yang memiliki kemampuan, keahlian, cakap, dalam jumlah yang memadai, dan memiliki kinerja yang baik.

Berkaitan dengan usaha meningkatkan kinerja pegawai selanjutnya peneliti mengemukakan pengertian kinerja pegawai menurut Bernandin dan Russell (Gomes, 2003:135) mengenai pengertian Kinerja atau performansi sebagai berikut : “ Performansi adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu”.

Selain itu, pengertian kinerja dalam Widodo (2005:79), menyatakan bahwa : “ Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi ”.

Peneliti selanjutnya mengemukakan pengertian kinerja menurut Keban (2004:193) adalah sebagai berikut : “Kinerja individu (pegawai) menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi”.

Konsepsi kinerja pegawai menurut Bernandin dan Russell (Gomes, 2003:135) dititik beratkan pada *outcome* yang dihasilkan dan waktu yang ditentukan.Sedangkan menurut Widodo (2005:79) kinerja berdasarkan pada tingkat pencapaian kerja dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.Lain halnya dengan Keban (2004:193), lebih menitik beratkan kinerja pegawai seberapa jauh individu melaksanakan tugas pokoknya, sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditentukan oleh kelompok atau institusi.

Kinerja pegawai juga berkaitan dengan sumber daya manajemen yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri menurut George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* mengatakan, ada enam sumber daya pokok dari manajemen, yaitu:

- a. Men and Women
- b. Materials
- c. Machines
- d. Methods
- e. Money
- f. Markets

2. Parameter Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai menurut Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” adalah “Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi” (Pasolong, 2007). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari seorang pegawai, mengacu dari sejumlah studi empiris, beberapa ahli berpendapat sebagai berikut :

- 1) Teori kinerja menurut Gie dan Ibrahim sebagaimana dikemukakan oleh Gie dan Ibrahim (1999) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh dimensi-dimensi :
 - a. Motivasi kerja
 - b. Kemampuan kerja
 - c. Perlengkapan dan fasilitas
 - d. Lingkungan eksternal
 - e. Leadership
 - f. Misi strategi
 - g. Fasilitas kerja
 - h. Kinerja individu dan organisasi
 - i. Praktik manajemen
 - j. Struktur
 - k. Iklim kerja

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai,

dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

2) Teori kinerja menurut Schermerhorn (1996), untuk mengetahui kinerja organisasi dan individu dapat dilihat dari 5 (lima) faktor yang mempengaruhi, yaitu :

- a. Pengetahuan,
- b. Ketrampilan
- c. Kemampuan
- d. Sikap
- e. Perilaku

Schermerhorn mengungkapkan kemampuan dan ketrampilan sebagai faktor individual masing-masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki masing-masing pegawai, akan mempengaruhi pencapaian hasil kinerja.

3) Teori kinerja menurut Stephen Robbins Menurut pendapat Robbins (1996), tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja.

Kemampuan pegawai seperti: tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang

akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Keban (2004:195), menyatakan bahwa parameter yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai, yaitu :

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi Kerja
- c. Tanggung Jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Kepemimpinan

Adapun prinsip –prinsip kinerja pegawai menurut Gomes (2003 : 156) sebagai berikut :

1. *Quantity of work* : Jumlah kerja yang di lakukan dalam satu periode waktu yang di tentukan.
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesepian
3. *Job knowledge* : luas nya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan
4. *Creativeness* : keaslian gagasan – gagasan yang di munculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain
6. *Dependability* : kesadaran dan dapat di percaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja

7. *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas – tuga baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* : menyangkut keperibadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik.

Prestasi Kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta

kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan di seluruh hirarki dalam perusahaan.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian atau suatu prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh sekelompok atau perorangan dengan saling pengertian dan pertimbangan bersama yang berpedoman pada suatu standar kerja.

C. Penelitian Terdahulu

Sehubungan topik penelitian ini, beberapa kajian dengan topik yang sama/atau yang berhubungan langsung dengan topik ini sebelumnya akan dibicarakan sebagai berikut.

- I. Penelitian yang dilakukan oleh Lituhayu (2008) dengan judul Analisis beban Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Head Office) PT. Lerindro International

Jakarta. Penelitian ini berkesimpulan bahwa pendistribusian beban kerja oleh perusahaan tidak merata, terdapat karyawan yang kelebihan beban kerja dan terdapat pula karyawan yang kekurangan beban kerja. Hasil dari perhitungan beban kerja berdasarkan *Workload Analysis* menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki beban kerja paling berat berada di divisi Operation dan Sales. Pada divisi ini diperlukan tambahan karyawan sebanyak 3 orang, 1 orang untuk divisi Operation dan 2 orang untuk divisi Sales. Selain dua divisi tersebut HRD juga membutuhkan tambahan 1 orang karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan divisi tersebut. Dalam kondisi seperti ini kinerja yang diberikan oleh karyawan tergolong masih baik, hasil ini diperoleh dari persepsi rata-rata karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Hasan, Nur Fitriyah, dan Suarta Djaja (2013) pada Badan Pengelola Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur menyimpulkan bahwa Analisis Jabatan di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur belum dapat diterapkan secara tepat dan sesuai kualifikasi yang ditentukan. Meskipun demikian penerapan Analisis Jabatan di lembaga tersebut secara aplikatif cukup baik.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati dkk (2014) dengan judul Analisis Kinerja Pegawai di Kecamatan Gunung Pati Kota Semarang. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa Didalam penilaian kinerja pegawai cenderung tidak berani ekstrim (sangat baik atau buruk), tapi rata-rata ada di wilayah aman (baik). Ini menunjukkan adanya kesalahan evaluasi kinerja pegawai yang terpusat pada pimpinan, seharusnya pimpinan berani menilai secara obyektif (sangat baik, baik

atau cukup buruk). Ini akan berdampak pada penurunan motivasi pegawai yang kinerjanya baik. Latar belakang pendidikan ternyata sangat berpengaruh pada kinerja pegawai, walaupun secara keseluruhan kinerja pegawai kecamatan gunungpati baik, tetapi ada beberapa yang kinerjanya hanya cukup, mereka rata-rata yang berpendidikan SD-SLTA yang jumlahnya di kecamatan gunungpati sebanyak 9 orang (34%). Utamanya dalam mengerjakan pekerjaan yang berkaitan dengan koordinasi dan monitoring.

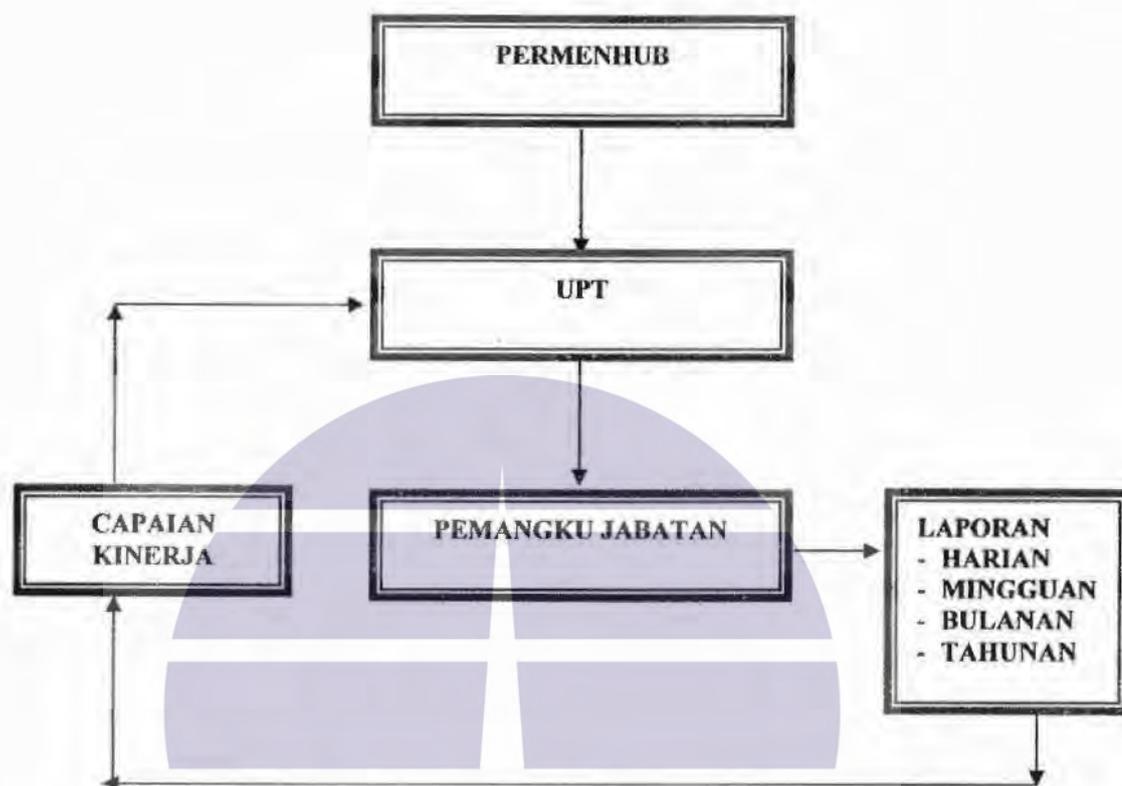
D. Kerangka Berpikir

Pelaksanaan SKP pada Kantor unit Penyelenggara Pelabuhan Majene berpedoman pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 tahun 2014 tentang Sasaran Kerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan, atas dasar Peraturan Menteri tersebut Jalannya roda organisasi akan lebih lancar apabila dalam organisasi tersebut kemudian Kantor unit Penyelenggara Pelabuhan Majene melaksanakannya dalam 3 (tiga) kegiatan yaitu Persiapan, Pelaksanaan di lapangan dan Penetapan hasil.

Pelaksanaan SKP tersebut dilaksanakan atas pemangku jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene mulai dari tingkat Kepala Kantor hingga Pejabat lainnya, pelaksanaan tersebut menghasilkan Kinerja SKP.

Untuk mengendalikan capaian Kinerja dan monitoring hasilnya, maka dilakukan atau dibuat laporan harian, mingguan, bulanan dan tahunan .laporan-laporan ini sangat penting, karena menjadi instrument pengendalian dan evaluasi pelaksanaan SKP.

Uraian tersebut diatas disajikan secara sederhana pada gambar berikut ini



Gambar 2.4 : Sistem Pengelolaan SKP Dengan Kinerja Pegawai

E. Operasionalisasi Konsep

1. Masukan (*Input*)

Sumber Daya Kegiatan akan dapat terlaksana dengan baik apabila didukung oleh sumber-sumber atau sarana manajemen yang disebut unsur-unsur manajemen yang terdiri dari :

a. *Man* (Tenaga Kerja)

Sumber daya manusia merupakan faktor dari suatu proses pencapaian tujuan organisasi yang sangat penting keberadaannya karena manusia (para pegawai) merupakan kunci keberhasilan dari pencapaian sasaran organisasi pada Kantor unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, dimana para pegawai mampu bekerjasama dalam

waktu tertentu. Tujuan organisasi akan tercapai apabila unsur manusia merupakan penggerak dari suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Unsur manusia dalam organisasi pemerintah adalah pegawai pemerintah itu sendiri berdasarkan bidangnya kerjanya masing-masing sebagaimana telah diatur dalam susunan dan struktur organisasi.

b. *Money* (Biaya)

Dana dalam bentuk uang merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya karena tanpa adanya biaya sebagai faktor penunjang dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya,

c. *Method* (cara kerja)

Cara atau metode yang digunakan oleh pegawai dalam rangka mencapai tujuan, sangat berpengaruh terhadap organisasi yang dapat menyebabkan pesat atau tidaknya suatu organisasi. Organisasi dibentuk pada umumnya dimaksudkan

untuk dapat berfungsi sebagai wadah yang mampu menampung berbagai aspirasi anggota.

d. Fasilitas Kerja/Machine

Fasilitas kerja merupakan penunjang terhadap kelancaran proses pencapaian kinerja pegawai karena tanpa adanya daya dukung fasilitas kerja dan peralatan maka proses pencapaian tujuan akan terhambat.

e. Market

Keadaan pasar dan kepuasan pemakai jasa merupakan tuntutan yang perlu dipertimbangkan dalam proses pencapaian tujuan. Dimana tujuan organisasi akan

tercapai apabila dalam organisasi pemerintah maupun swasta memiliki perencanaan-perencanaan untuk menghadapi pasar yang akan datang dan sekarang.

2. Proses (*Process*)

Proses ini, sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan pengelolaan sampah yang berdasarkan Keban (2004:193) tentang Kinerja Pegawai Mengatakan indikator Kinerja pegawai terdiri dari : Kesetiaan, Prestasi kerja, Tanggungjawab, Ketaatan, Kerjasama, Kejujuran dan Kepemimpina

3. Keluaran (*Output*)

Apabila Kinerja Pegawai telah dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada maka Pengelolaan Sampah diharapkan baik. Hal ini sangat ditentukan oleh pemanfaatan input tersebut dalam pelaksanaan Kinerja. Pengelolaan Sampah yang baik dalam Undang-Undang No.18 Tahun 2008 tentang pengelolaan sampah dapat dinilai dengan adanya peningkatan pembatasan penimbunan sampah, daur ulang sampah, pemanfaatan sampah, pemilihan, pengumpulan, pengangkutan, pengolahan dan pemrosesan akhir dimana Pengelolaan sampah yang baik tidak terlepas dari pemanfaatan input.

4. Umpan Balik (*Feed Back*)

Semua pemasukan yaitu berupa sumber-sumber tersebut yaitu *Man* (Sumber Daya Manusia), *Money* (Biaya), *Method* (cara kerja), *Machine*, dan *Market* yaitu diproses berdasarkan pengelolaan sampah yang terdiri pembatasan penimbunan sampah, daur ulang sampah, pemanfaatan sampah, pemilihan, pengumpulan, pengangkutan, pengolahan dan pemrosesan akhir Dengan melalui proses tersebut

diharapkan ada keluaran yang berupa hasil kerja yang baik sehingga akan menghasilkan atau meningkatkan kinerja pegawai yang unggul sesuai dengan indikator-indikator yaitu : Kesetiaan, Prestasi kerja, Tanggungjawab, Ketaatan, Kerjasama, Kejujuran dan Kepemimpinan.

Berdasarkan penjelasan yang peneliti uraikan mengenai pengelolaan sampah dan kinerja pegawai, maka jelaslah pengelolaan sampah erat kaitannya dengan kinerja pegawai, dengan pengelolaan sampah yang baik maka akan timbul adanya peningkatan kinerja pegawai yang diharapkan dapat memberikan umpan balik terhadap input yang berupa kesinambungan unsur-unsur yang terdapat dalam input, sehingga dapat diupayakan agar lebih berdayaguna. Dimana umpan balik yang diharapkan adalah memperbaiki kekurangan yang terjadi.

5. Umpan Ke Depan (*Feed Forward*)

Feed Forward sebagai pengaruh yang ditimbulkan baik bersifat positif maupun negatif. Masukan atau input terdiri dari *Man, Money, Methode, Material, Machines, Market*, memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam pendekatan ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dimana dalam penelitian ini yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami kinerja pegawai dalam evaluasi sasaran kinerja pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene

Pada teknik pengumpulan data penulis menggunakan teknik wawancara yang kemudian akan diperoleh data dari hasil wawancara tersebut. Dengan menggunakan teknik wawancara sebagai salah satu teknik untuk memperoleh data maka hubungan peneliti dengan narasumber/ informan bersifat independen.

Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti, menginterpretasikan serta menjelaskan data secara sistematis, dimaksudkan untuk memberi gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti yaitu tentang evaluasi dan kinerja sasaran pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Jenis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Lofland (1984:47) sebagaimana yang dikutip oleh Lexi J. Moleong bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah

data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dimana data hasil penelitian didapatkan melalui 2 (dua) sumber data, yaitu:

1. Data Primer.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data sebagai data pendukung dari data primer yang diperoleh dari literatur dan dokumen serta data yang diambil dari suatu organisasi atau perusahaan dengan permasalahan di lapangan yang terdapat pada lokasi penelitian berupa bahan bacaan, bahan pustaka dan laporan-laporan penelitian.

3. Informan

Untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini diharapkan dari orang-orang yang berpotensi dan mempunyai pedoman sebagai informan mengenai evaluasi dan kinerja sasaran pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.

Pemilihan informan dilakukan bertujuan dengan pertimbangan bahwa informan yang dipilih dipandang mengetahui dan mampu memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian ini. Secara umum informan dalam penelitian ini terdiri dari empat kategori, yaitu: informan dari pihak pemerintah setempat dan pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.

C. Instrumen Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, sehingga peranan peneliti sangat menentukan. Menurut Ahmadi (2005: 60) dan Bungin (2001: 71) bahwa, instrumen

utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Sebagai instrumen peneliti berperan dengan teliti, melihat, memilih, memaknai, dan menganalisis fenomena-fenomena yang ditemui di lapangan. Selanjutnya, dalam pelaksana penelitian di lapangan, peneliti memerlukan instrumen pendukung untuk memudahkan dalam pengumpulan data di lapangan, maka kandungan instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Jadwal kegiatan penelitian, yang berisikan alokasi waktu secara rinci tentang: apa kegiatan yang akan dilakukan, di mana lokasi, apa yang diamati, dan sebagainya. Jadwal di samping bertujuan sebagai pengendali waktu, juga sebagai daftar periksa kemajuan kegiatan penelitian, pengingat pengamat semua informasi apakah sudah cukup diperoleh atau belum.
2. Daftar pengkodean latar penelitian dan pengkodean subyek penelitian, dengan tujuan untuk memudahkan pencatatan dan pengelompokan data serta pengklasifikasian data sesuai pengkodean latar penelitian dan subyek-subyek penelitian yang akan memudahkan untuk penganalisaan data.
3. Daftar Matriks kisi-kisi, pengumpulan data ini berisi faktor-faktor yang akan diteliti, indikator, teknik pengumpulan data, sumber data, dan instrument penelitian yang dilengkapi dengan sistem pengkodean serta pengkategorian data. Tujuannya adalah untuk pedoman dalam pembuatan pedoman wawancara dan pencatatan pengamatan di lapangan.
4. Pedoman observasi ini adalah catatan tertulis berisikan petunjuk-petunjuk dan pedoman bagi peneliti untuk melakukan observasi di lapangan, agar observasi lapangan tidak keluar dari konteks fokus penelitian.

5. Pedoman wawancara berisi petunjuk-petunjuk wawancara kepada subyek-subyek (informan) yang akan diwawancarai agar tidak keluar dari konteks fokus penelitian. Wawancara dilakukan secara mendalam pada informan yang telah ditunjuk dan ditentukan.
6. Catatan lapangan yang digunakan pada situasi observasi yang bisa merupakan laporan langkah-langkah peristiwa dan gambaran umum yang singkat pada setiap lokasi.
7. Alat perekam suara, berupa tape recorder digunakan terutama untuk membantu pencatatan hasil wawancara dengan subyek (informan). Alat perekam ini tidak hanya digunakan pada saat wawancara dilakukan, tetapi juga pada saat pengamatan atau observasi lapangan di laksanakan, diskusi-diskusi dengan pembimbing, dan seminar hasil penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik dasar pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi (Marshall & Rosman, 1989 : 69). Wawancara yang digunakan berbentuk tidak standar atau tidak terstruktur yakni dilakukan tanpa penyusunan daftar pertanyaan yang ketat, namun berpedoman pada *guide interview* yang terfokus pada penelitian.

Adapun beberapa teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam penelitian ini diantaranya :

1) Wawancara (*interview*)

Pengumpulan data yang dilakukan baik secara langsung dengan mengajukan berbagai pertanyaan secara langsung dengan mengajukan berbagai pertanyaan yang terfokus

pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap dan mendalam. Keterbukaan yang mengarah pada kelonggaran informasi untuk memberikan apa yang sebenarnya.

Ditinjau dari pelaksanaannya, wawancara menurut Arikunto (1998:145) dibedakan atas: a) Interview bebas (*inguided interview*), dimana pewawancara bebas menanyakan apa saja; b) Interview terpimpin, (*guided interview*), yaitu interview yang dilakukan pewawancara dengan membawa sederet pertanyaan lengkap dan terperinci; c) Interview bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara interview bebas dengan interview terpimpin, pewawancara hanya membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan.

Dari penjelasan di atas, yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara/interview terpimpin dimana peneliti menggunakan sederet pertanyaan lengkap dan terperinci atau disebut juga dengan pedoman wawancara guna memperoleh tujuan penelitian. Wawancara dengan para informan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur sebagai pedoman melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*). Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama atau data primer. Sebagai hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya, maka pencatatan terhadap sumber data utama atau data primer akan dilakukan melalui wawancara atau pengamatan berperan serta. Meskipun ketiga kegiatan tersebut sebenarnya merupakan hal yang umum yang dilakukan semua peneliti, namun pada penelitian kualitatif, kegiatan-kegiatan ini

dilakukan secara sadar, terarah dan sengaja dengan tujuan untuk memperoleh sesuatu informasi yang diperlukan.

Pedoman wawancara (*interview guide*) yaitu teknik penelitian dengan arah tatap muka langsung dan mewawancarai yang berhubungan dengan fokus penelitian ini seperti: evaluasi sasaran kinerja pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene berdasarkan Undang – undang nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, faktor pendukung dan penghambat evaluasi sasaran kinerja pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.

2) Observasi (*Observation*)

Pengumpulan data yang dilakukan secara langsung ke obyek penelitian untuk mengamati berbagai fenomena yang terjadi, terutama yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Observasi digunakan untuk melengkapi dan mengkaji hasil wawancara yang diberikan oleh nara sumber dan kemungkinan belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala situasi yang diharapkan.

3) Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan perolehan data yang non-insani berupa dokumen-dokumen tertulis yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.. Penggunaan teknik pengumpulan data ini tidak lain untuk melengkapi teknik wawancara dan observasi karena pada dasarnya teknik pengumpulan data tersebut adalah saling melengkapi. Artinya, data yang diperoleh melalui wawancara dapat dilengkapi dengan data observasi dan dilengkapi pula dengan data hasil studi dokumentasi.

Langkah-langkah pengumpulan data tersebut diatas bukan merupakan urutan yang rigid tetapi teknik-teknik itu secara operasional bersifat fleksibel, sesuai situasi, kondisi, dan tuntutan dilapangan. Dalam hal ini tetap harus terjaga konsisten dan kecermatan penggunaan teknik-teknik tersebut sehingga informasi yang diperoleh terjaga kualitasnya dan memenuhi standart kredibilitas, standart transferabilitas, standar depentabilitas, standar konfirmabilitas yang di persyaratkan dalam penelitian kualitatif.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif model interaksi yang dikemukakan oleh Miles and Huberman (2004:34), yaitu;

1. Pengumpulan data : merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data di objek penelitian yang ada relevansinya dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian
2. Reduksi data : berkaitan dengan proses pemilihan penyederhanaan, mengabstraksikan, mentransformasikan data "awal" yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data berlangsung terus selama penelitian dilakukan pengumpulan data. Peneliti mengedit data dengan cara memilih bagian data mana yang dikode, data mana yang tidak dipakai, data mana yang diringkas, data mana yang dimasukkan dalam kategori dan sebagainya.
3. Penyajian data : sekumpulan data yang diorganisasikan sehingga dapat memberi deskripsi menuju proses penarikan kesimpulan. Penyajian data harus mempunyai relevansi yang kuat dengan perumusan masalah secara keseluruhan dan disajikan secara sistematis. Penyajian data dapat berbentuk

teks naratif, matrik, grafik, foto, bagan, dan lain-lain yang satu dengan yang terkait sebagai data hasil penelitian dari objek penelitian.

4. Penarikan kesimpulan/verifikasi : proses penarikan kesimpulan merupakan bagian penting dari kegiatan penelitian. Kesimpulan tentative diverifikasi selama penelitian berlangsung. Kesimpulan awal ini diverifikasi sampai terjadi kejenuhan data. Proses penarikan kesimpulan dimaksudkan untuk menganalisis, mencari makna (*meaning*) dari data yang ada sehingga ditemukan tema, pola hubungan, ataupun proposisi-proposisi.

Selanjutnya langkah-langkah analisis data penelitian ini adalah ketika proses analisis data dalam penelitian ini berlangsung, peneliti sekaligus melakukan penulisan draft laporan penelitian sewaktu masih berada di lapangan, sehingga berbagai data yang dirasa kurang atau masih bisa segera diketahui untuk dipenuhi. dan pada saat meninggalkan lapangan (situs penelitian) draft tersebut disempurnakan kembali, sehingga laporannya bersifat utuh. Jadi, proses analisis datanya adalah analisis data sebelum di lapangan dan analisis data selama di lapangan dan setelah penelitian di lapangan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian dengan judul Evaluasi Kinerja Sasaran Kerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggaraan Pelabuhan Majene dilakukan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene. Agar penyajian data-data penelitian pada deskripsi berikutnya lebih lengkap, maka pada bagian awal disajikan deskripsi tentang lokasi penelitian ini dengan fokus pada gambaran umum, struktur organisasi, dan keadaan pegawai.

1. Tugas Pokok dan Fungsi

Secara geografis Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Majene terletak di Provinsi Sulawesi Barat yang berbatasan dengan Provinsi Sulawesi Tengah dan Sulawesi Selatan tepatnya di Kabupaten Majene Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Majene sebagai salah satu unsur dalam penyelenggaraan pelayaran merupakan tempat untuk menyelenggarakan pelayanan jasa kepelabuhanan, pelaksanaan kegiatan ekonomi lainnya dan dilaksanakan secara terpadu guna mewujudkan penyediaan jasa kepelabuhanan sesuai dengan tingkat kebutuhan.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene merupakan salah satu unit Pelaksana teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan, sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : KM. 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelabuhan, berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tersebut, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan terdiri atas Petugas Tata Usaha, Petugas Lalu Lintas Angkutan Laut dan

Pelayanan Jasa, Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban, Petugas Kesyahbandaran

Untuk memperlancar kegiatan pemberian pelayanan lalu lintas angkutan laut, keamanan, ketertiban dan keselamatan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene mempunyai 6 (enam) Wilayah Kerja yaitu :

- a. Wilayah Kerja Malunda;
- b. Wilayah Kerja Pamboang;
- c. Wilayah Kerja Palipi;
- d. Wilayah Kerja Sendana;
- e. Wilayah Kerja Campalagian;
- f. Wilayah Kerja Tinambung.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 62 tahun 2010 tugas pokok dan fungsi Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan adalah :

Sebagai unit pelaksana teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan Laut.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan mempunyai tugas melaksanakan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan , keselamatan dan keamanan pelayaran pada pelabuhan, serta penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan yang belum diusahakan secara komersial.

Dalam menyelenggarakan tugas tersebut Kantor Penyelenggara Pelabuhan Majene mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan rencana induk pelabuhan serta Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) Pelabuhan ;
- b. Penyediaan dan Pemeliharaan penahan Gelombang, kolam pelabuhan, alur Pelayaran dan sarana bantu navigasi pelayaran;
- c. Penjaminan kelancaran arus barang, penumpang dan hewan ;
- d. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan;
- e. Pengaturan, Pengendalian, dan Pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan;
- f. Penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan
- g. Penjaminan keamanan dan ketertiban di Pelabuhan;
- h. Pemeliharaan kelestarian lingkungan di Pelabuhan;
- i. Penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan pelayaran dan;
- j. Pengelolaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, hukum dan hubungan masyarakat.

Kemudian terdapat petugas yang membantu Kepala Kantor sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawabnya. Masing-masing petugas tersebut dapat dijelaskan berikut ini.

- a. Petugas Tata Usaha

Petugas tata usaha mempunyai tugas melakukan kegiatan keuangan, kepegawaian dan umum , hukum dan hubungan masyarakat serta pelaporan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.

b. Petugas Lalu Lintas Angkutan Laut Dan Pelayanan Jasa

Petugas Lalu lintas dan angkutan laut (LALA) dan kepelabuhanan mempunyai tugas melakukan kegiatan penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur pelayaran, dan sarana bantu navigasi pelayaran, penjaminan kelancaran arus barang penumpang dan hewan, penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan.

c. Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban

Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana induk pelabuhan serta Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) pelabuhan penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan, penjaminan keamanan dan ketertiban di pelabuhan dan pemeliharaan kelestarian lingkungan di pelabuhan.

d. Petugas Kesyahbandaran

Petugas Kesyahbandaran mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan.

e. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing- masing.

2. Struktur Organisasi

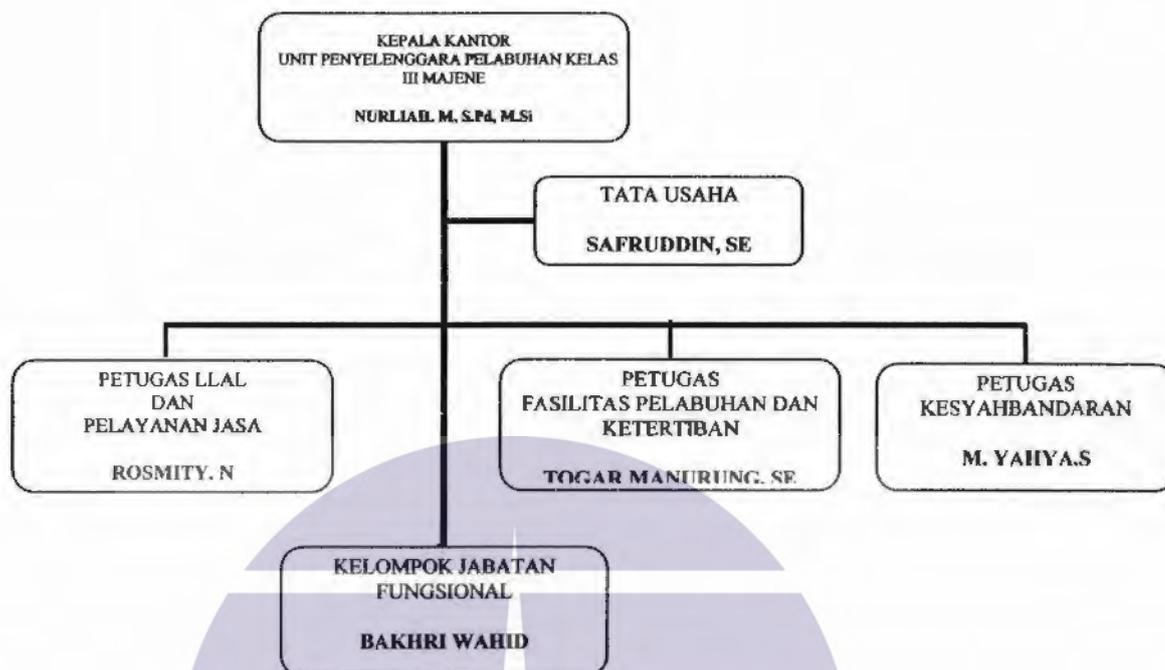
Sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi bahwa suatu struktur organisasi adalah merupakan pencerminan daripada apa yang terjadi dari tugas pokok, wewenang,

fungsi dan kewajiban dari suatu organisasi dan disamping itu struktur organisasi haruslah disusun berdasarkan tuntutan kebutuhan secara objektif. Struktur organisasi juga harus disusun sesederhana mungkin, tetapi dapat mencakup keseluruhan tugas pokok, fungsi dan tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Struktur organisasi adalah cara organisasi mengatur hubungan antara bagian-bagian serta kewenangan dan tanggung jawab dalam tugas untuk tiap bagian. Untuk dapat memahami bagaimana cara organisasi bekerja adalah dengan mempelajari struktur organisasi yang dirancang untuk menetapkan pola hubungan maupun kewenangan dan tanggung jawab setiap unit atau subbagian.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan Laut, sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : KM. 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.





Gambar 4.1: Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Majene, Sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Kantor dibantu oleh :

a. Petugas Tata Usaha yang terdiri dari :

- 1) Kepegawaian ;
- 2) Bendahara Penerima/ Pengeluaran;
- 3) Kearsipan/ Statistik.

Petugas tata usaha menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan mempunyai tugas melakukan kegiatan keuangan, kepegawaian, dan umum, hukum dan hubungan masyarakat serta pelaporan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.

b. Petugas Lalu Lintas dan angkutan laut dan pelayanan jasa,

Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan mempunyai tugas melakukan kegiatan penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur pelayaran, dan sarana bantu navigasi pelayaran, penjaminan kelancaran arus barang, penumpang dan hewan, penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan.

c. Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban

Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana induk pelabuhan serta Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) pelabuhan, penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan, penjaminan keamanan dan ketertiban di pelabuhan dan pemeliharaan kelestarian lingkungan di pelabuhan.

d. Petugas Kesyahbandaran.

Petugas Kesyahbandaran menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan mempunyai tugas mempunyai tugas melakukan melakukan penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan

f. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan.

3. Keadaan Pegawai

Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Makene terdapat 16 (Enam Belas) orang pegawai. Dilihat dari Golongan mereka, terdapat 3 (Tiga) orang dengan Golongan III/d, kemudian Golongan III/c sebanyak 3 (Tiga) orang, Golongan III/b sebanyak 3 (Tiga) orang, Golongan III/a sebanyak 2 (Dua) orang, Golongan II/d sebanyak 1 (Satu) orang, Golongan II/c sebanyak 2 (dua) orang, serta Golongan II/b juga sebanyak 2 (Dua) orang . Keadaan pegawai berdasar golongan mereka disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1 : Keadaan Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene Berdasar Golongan, Tahun 2017

No.	Golongan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1.	III/d	3	18,75
2.	III/c	3	18,75
3.	III/b	3	18,75
4.	III/a	2	12,50
5.	II/d	1	6,25
6.	II/c	2	12,50
7.	II/b	2	12,50
	Jumlah	16	100,00

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2017

Keadaan pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Makene juga dapat dilihat dari sudut latar belakang pendidikan mereka. Dari 16 (Enam Belas) pegawai yang ada, dengan latar belakang pendidikan S2 sebanyak 1 (satu) orang atau 6,25% , S1 sebanyak 6 (Enam) orang atau 37,50% , SLTA sebanyak 9 (Sembilan) orang atau 56,25%,. Keadaan pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 : Keadaan Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene Berdasar Pendidikan, Tahun 2017

No.	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1.	S2 (Magister)	1	6,25
2.	S1 (Sarjana)	6	37,50
3.	D3 (Diploma Tiga)	0	0,00
4.	SLTA	9	56,25
5.	SLTP	0	0,00
6.	SD	0	0,00
	Jumlah	16	100,00

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2017

B. Hasil Penelitian

1. Kebijakan Sasaran Kerja Pegawai

Pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai didasarkan pada beberapa kebijakan yang diberlakukan di lingkungan kementerian Perhubungan. Diantaranya adalah Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan, Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan dan Evaluasi Jabatan di Lingkungan

Kementrian Perhubungan, dan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 91 Tahun 2013 tentang Tatacara Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementrian Perhubungan yang mana peraturan ini merupakan penjabaran dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Terhadap apa yang ingin dicapai dengan kebijakan Sasaran Kerja Pegawai atau SKP ini, dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa:

“Penerapan kebijakan SKP di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene tentu didasarkan pada kebijakan yang diberlakukan di lingkungan Kementrian Perhubungan. Untuk kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sesungguhnya dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan efisiensi dan efektivitas kantor unit”. (Hasil Wawancara, Majene, 14 Desember 2017).

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa penerapan kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene diharapkan untuk mencapai dua sasaran. Yang pertama, yakni peningkatan kinerja pegawai, dan yang kedua adalah menciptakan efisiensi dan efektivitas.

Penjelasan tersebut juga menunjukkan bahwa ada 2 (dua) tujuan yang ingin dicapai yang sesungguhnya berbeda, tetapi saling mendukung. Tujuan pertama, sifatnya individual yakni pada kinerja setiap pegawai. Tujuan ini terkesan lebih ditekankan pada capaian setiap pegawai di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan. Kemudian tujuan kedua, yakni penciptaan efisiensi dan efektivitas kantor unit. Tujuan ini lebih ditekankan kepada tujuan kelembagaan atau organisasi. Ini dapat diinterpretasi bahwa pencapaian tujuan organisasi dalam hal ini Kantor Unit Penyelenggara pelabuhan Majene dibangun dari kinerja masing-masing pegawai, dan

kinerja masing-masing pegawai secara kumulatif merupakan kinerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.

Kebijakan yang dikemukakan di atas merupakan satu kesatuan yang terstruktur, dan saling terkait di dalam pelaksanaannya. Terhadap Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan, dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa:

“Pelaksanaan SKP di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, pertama-tama merujuk pada Peraturan Menteri Nomor 62 tahun 2010. Dalam peraturan ini diatur soal tugas dan fungsi, klasifikasi kantor unit, susunan organisasi, kelompok jabatan fungsional, wilayah kerja, dan tatakerja yang menjadi dasar dalam menjabarkan uraian jabatan, serta Sasaran Kerja Pegawai tersebut”. (Hasil Wawancara, Majene, 14 Desember 2017).

Jika keterangan tersebut di atas dicermati, maka pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai memang merupakan penjabaran lebih lanjut dari pengaturan organisasi dan tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan. Karena itu, pencapaian atau tujuan dari kebijakan Sasaran Kerja Pegawai ini memang harus sejalan atau setidaknya memberi dukungan atas pencapaian tujuan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan. Demikian juga dengan Sasaran Kerja Pegawai yang diuraikan secara detail pada tiap-tiap jabatan, dijabarkan dari fungsi yang diemban oleh Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.

Adapun uraian fungsi tersebut sebagaimana diatur di dalam Pasal 3 Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tatakerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan, yakni :

- a. Penyiapan bahan penyusunan rencana induk pelabuhan serta Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) pelabuhan;
- b. Penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur pelayaran, dan sarana bantu navigasi pelayaran;
- c. Penjaminan kelancaran arus barang, penumpang dan hewan;
- d. Pengaturan, pengendalian, dan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan;
- f. Penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan;
- g. Penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan pelayaran; dan
- h. Pengelolaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, hukum dan hubungan masyarakat.

Selanjutnya fungsi tersebut di atas dijabarkan lagi ke dalam uraian tugas masing-masing jabatan sesuai struktur organisasi pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III sebagaimana di Majene. Pengaturan tugas tersebut dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa:

“Uraian tugas sebagai bentuk rincian fungsi yang melekat pada Kantor Unit Penyelenggara pelabuhan Kelas III juga diatur di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 tahun 2010. Hal tersebut menjadi dasar lebih lanjut untuk membuat SKP pada masing-masing jabatan sebagaimana yang diatur di dalam struktur organisasi kantor unit kelas III”. (Hasil Wawancara, Majene, 14 Desember 2017).

Uraian tugas tersebut di atas dijelaskan secara lebih sederhana dalam bentuk matriks yang memuat jenis jabatan dan uraian tugasnya masing-masing. Selain Kepala Kantor Unit, juga terdapat jabatan lainnya yakni Petugas Tata Usaha, Petugas lalu Lintas Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa, Petugas Fasilitas Pelabuhan dan

Ketertiban, Petugas Kesyahbandaran, dan Jabatan Fungsional. Secara lengkap uraian tugas masing-masing jabatan tersebut disajikan berikut ini.

Tabel 4.3 : Uraian Tugas Masing-Masing Jabatan Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene

No.	Jabatan	Uraian Tugas
1	Petugas Tata Usaha	Melakukan melakukan kegiatan keuangan, kepegawaian dan umum, hukum dan hubungan masyarakat serta pelaporan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
2	Petugas lalu Lintas Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa	Melakukan kegiatan penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur pelayaran, dan sarana bantu navigasi pelayaran, penjaminan kelancaran arus barang, penumpang dan hewan, penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan
3	Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban	Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana induk pelabuhan serta Dacrah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) pelabuhan, penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan, penjaminan keamanan dan ketertiban di pelabuhan dan pemeliharaan kelestarian lingkungan di pelabuhan
4	Petugas Kesyahbandaran	Melakukan melakukan penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan
5	Jabatan Fungsional	Melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Sumber : Dimodifikasi dari Hasil Wawancara dengan Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 14 Desember 2017

Selanjutnya penyusunan Sasaran Kerja Pegawai di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene mengikuti apa yang diatur di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan di lingkungan Kementerian Perhubungan. Menurut Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, bahwa :

”Untuk pelaksanaan kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, kami mengikuti apa yang diatur di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 tahun 2011. Peraturan ini pada intinya memberi arahan mengenai pelaksanaan analisis jabatan yang tahapannya terdiri atas persiapan, pelaksanaan lapangan, dan penetapan hasil”. (Hasil Wawancara, Majene, 14 Desember 2017).

Jika keterangan di atas dicermati lebih jauh sebagaimana yang diatur di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 tahun 2011 tersebut, maka tahapan dimaksud lebih detail diatur sebagai berikut :

a. Persiapan yang terdiri atas kegiatan :

1) Pembentukan Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan

Dalam pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan dibentuk tim yang akan menjadi pelaksana. Anggota Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan terdiri atas unsur pengelola kepegawaian dan/atau organisasi seluruh unit kerja eselon I di lingkungan Kementerian (pada tingkat kementerian), serta para pegawai yang ditunjuk dan yang diharapkan dapat mewakili dalam memberikan informasi terhadap unit kerja yang akan dianalisis. Untuk mendukung kerja Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan, masing-masing unit kerja eselon I dapat membentuk Subtim Analisis dan Evaluasi Jabatan. Apabila analisis dan evaluasi jabatan dilaksanakan dengan memanfaatkan sistem informasi

teknologi, maka Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan juga terdiri atas unit kerja yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan sistem informasi serta pejabat dan/atau pegawai yang bertanggung jawab sebagai administrator sistem informasi kepegawaian.

Sebelum melaksanakan kegiatan analisis dan evaluasi jabatan, para pegawai yang akan ditunjuk menjadi anggota tim hendaknya dibekali terlebih dahulu dengan pelatihan atau pembekalan analisis dan evaluasi jabatan. Pelatihan atau pembekalan dimaksud dilaksanakan agar para anggota tim memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai untuk melakukan kegiatan analisis dan evaluasi jabatan.

2) Koordinasi dengan Multipihak

Sebelum pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan sampai pada tahap kegiatan di lapangan, maka pimpinan yang unit kerjanya akan dianalisis, perlu diberitahu terlebih dahulu. Pemberitahuan hendaknya berisi tentang tujuan, jadwal pelaksanaan, bantuan yang diharapkan, dan peran serta pimpinan unit beserta pegawainya sebagai narasumber. Hal tersebut perlu dilakukan agar pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan memperoleh dukungan dari unit kerja terkait.

3) Mendapatkan gambaran tentang fungsi, arus proses, dan struktur organisasi yang akan dianalisis.

4) Mengadakan inventarisasi pekerjaan dan tenaga kerja yang ada sekarang

b. Pelaksanaan Lapangan

1) Pengumpulan Data

Kegiatan awal analisis dan evaluasi jabatan adalah mengumpulkan data jabatan. Pengumpulan data jabatan tersebut dapat dilakukan dengan cara:

a) Kuisisioner

Pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan kuisisioner yang telah disusun sebelumnya. Pengumpulan data analisis dan evaluasi jabatan diawali dengan membuat peta jabatan pada masing-masing unit kerja dan UPT sesuai dengan kuisisioner yang disiapkan, yang kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data analisis jabatan bagi jabatan struktural dengan menggunakan Kuisisioner Analisis dan Evaluasi Jabatan standar, sedangkan bagi jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum menggunakan Kuisisioner Analisis dan Evaluasi Jabatan menggunakan formulir yang standar.

b) Wawancara

Pengumpulan data dengan cara bertatap muka langsung dengan responden untuk menanyakan seluk beluk pekerjaan yang dilakukannya. Pemilihan pejabat pegawai yang dijadikan responden berkonsultasi dengan pimpinan Unit.

c) Pengamatan Langsung

Pengumpulan data melalui pengamatan langsung terhadap pegawai yang sedang melakukan pekerjaannya. Pengamatan langsung ini biasa digunakan untuk pekerjaan yang sifatnya fisik.

d) Referensi

Pengumpulan data dari buku-buku atau dokumen, seperti laporan kegiatan unit kerja, surat-surat keputusan tentang organisasi, pedoman

keorganisasian dan ketatalaksanaan, atau referensi lain yang berkaitan dengan misi, fungsi, tugas unit, program kerja atau program pembangunan, dan kegiatan keorganisasian lainnya.

e) Kombinasi

Pengumpulan data dapat menggunakan lebih dari satu cara. Pengumpulan data yang baik adalah menggunakan cara gabungan yang dapat saling melengkapi. Cara yang paling efektif untuk pengumpulan data adalah gabungan antara pengumpulan data melalui daftar pertanyaan dengan wawancara. Daftar pertanyaan digunakan sebagai pengumpulan data awal. Sedangkan untuk melengkapi atau memperbaiki data yang kurang digunakan wawancara. Kemudian agar data dapat lebih valid lagi maka dapat dipergunakan referensi sebagai data pendukung.

Selanjutnya dalam penunjukkan pegawai untuk dijadikan responden mengisi formulir analisis dan evaluasi jabatan fungsional tertentu dan umum yang pemangkunya terdiri dari satu orang, hendaknya pimpinan unit kerja dapat memilih pegawai yang dapat mewakili jabatan yang dianalisis. Kriteria pegawai yang dapat dijadikan responden antara lain sebagai berikut:

- a. Pegawai yang menjabat pada jabatan yang dianalisis;
- b. Pegawai yang menguasai pekerjaan pada jabatan yang dianalisis;
- c. Pegawai yang dapat menjelaskan program-program pada jabatan yang dianalisis;
- d. Pegawai yang mengerti tentang proses kerja pada jabatan yang dianalisis.

Apabila analisis dan evaluasi jabatan dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi sistem informasi teknologi, maka unit kerja yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan system informasi teknologi menyangkut program aplikasi dan tata cara pemasukan data (*entry data*). Pimpinan unit kerja yang dianalisis, untuk pemasukan datanya, agar menunjuk pejabat danj atau pegawai yang bertanggung jawab sebagai administrator sistem informasi teknologi yang bertugas mengentry data-data analisis dan evaluasi jabatan yang telah dikumpulkan dari unit kerja masing-masing ke dalam aplikasi sistem informasi teknologi dimaksud.

Apabila analisis dan evaluasi jabatan dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi sistem informasi teknologi, maka unit kerja yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan system informasi teknologi menyangkut program aplikasi dan tata cara pemasukan data (*entry data*). Pimpinan unit kerja yang dianalisis, untuk pemasukan datanya, agar menunjuk pejabat danj atau pegawai yang bertanggung jawab sebagai administrator sistem informasi teknologi yang bertugas mengentri data-data analisis dan evaluasi jabatan yang telah dikumpulkan dari unit kerja masing-masing kedalam aplikasi sistem informasi teknologi dimaksud.

2) Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan untuk dilakukan pengolahan dan perumusan-perumusan sesuai maksud dan tujuan dilakukan analisis dan evaluasi jabatan. Pengolahan data diarahkan untuk kepentingan penataan

kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia, sehingga dari analisis dan evaluasi jabatan hendaknya dapat menghasilkan:

- a) Rumusan nomenklatur organisasi;
- b) Rumusan titelatur jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum;
- c) Rumusan uraian jenis kegiatan bagi jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, dan jabatan fungsional umum;
- d) Rumusan satuan hasil yang merupakan penamaan terhadap setiap satuan produk atau output jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum;
- e) Rumusan waktu penyelesaian kerja merupakan waktu yang digunakan untuk memperoleh satu satuan;
- f) Rumusan standar kompetensi jabatan yang berupa persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugasnya;
- g) Rumusan peringkat jabatan (*job grade*) yaitu merupakan klasifikasi peringkat jabatan dari yang terendah sampai yang tertinggi dari keseluruhan jumlah jabatan struktural yang ada di lingkungan Kementerian Perhubungan.
- h) Rumusan peta jabatan (*job map*) yang berupa bentangan seluruh jabatan baik struktural, jabatan fungsional tertentu, dan jabatan fungsional umum, sebagai gambaran menyeluruh nama-nama jabatan yang ada dalam unit organisasi Pelaksana Teknis.

3) Verifikasi Data

Verifikasi merupakan pengujian kembali hasil olahan data, untuk memastikan kelengkapan, kebenaran, dan kesesuaian dengan realitas pekerjaan di unit organisasi yang dianalisis. Pelaksanaan verifikasi dilakukan dengan mengirimkan hasil olahan data dari tim analisis dan evaluasi jabatan kepada pimpinan unit organisasi untuk dilakukan klarifikasi, koreksi, dan memperoleh masukan penyempurnaan.

4) Penyempurnaan Hasil Olahan

Berdasarkan verifikasi pimpinan unit, dilakukan perbaikan sesuai masukan yang diperoleh dari unit organisasi yang dianalisis berdasarkan verifikasi data. Masukan unit organisasi biasanya diperoleh dalam verifikasi, dan verifikasi ini sekaligus sebagai editing olahan data.

c. Penetapan Hasil

1) Presentase Hasil

Setelah analisis dan evaluasi jabatan memperoleh hasil, maka hasil tersebut dipresentasikan kepada para pimpinan di unit organisasi tersebut, termasuk pimpinan puncak. Presentasi kepada pimpinan unit organisasi bertujuan untuk memperoleh masukan tindak lanjut dan memperoleh persetujuan pengesahan. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis dan evaluasi jabatan diketahui dan ditetapkan oleh pimpinan unit organisasi. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sebagai media untuk sosialisasi hasil, analisis dan evaluasi jabatan.

Dokumen hasil yang dipresentasikan adalah sebagai berikut :

- a) Nomenklatur Organisasi dan Titelatur Jabatan;
- b) Tugas, Fungsi dan Uraian Jenis Kegiatan;
- c) Satuan hasil kerja dan Waktu Penyelesaian Hasil;
- d) Peringkat Jabatan (*job grade*);
- e) Standar Kompetensi Jabatan;
- f) Peta Jabatan (*job map*).

2) Pengesahan Hasil

Dokumen hasil analisis dan evaluasi jabatan yang telah dipresentasikan segera diusahakan pengesahannya dengan penerbitan surat keputusan yang ditetapkan oleh Menteri Perhubungan.

2. Pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai

Pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene merupakan bagian dari tahap penilaian prestasi kerja pegawai. Dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai pada kantor unit merupakan rangkaian kegiatan dari penilaian prestasi kerja sebagaimana diatur di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 91 tahun 2013. Selain Sasaran Kerja Pegawai, juga ada tahap ada tahap pencatatan dan penilaian kerja pada pengaturan tersebut”. (Hasil Wawancara, Majene, 16 Desember 2017).

Jika keterangan tersebut di atas dirujuk pada Peraturan Menteri Perhubungan sebagaimana dimaksud, maka tahapan kegiatannya secara detail adalah sebagai berikut :

- a. Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sesuai uraian jenis kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan, dan ditetapkan sebagai Kontrak Kerja pada setiap awal tahun.

- b. Pencatatan hasil kerja dalam Buku Kerja Harian Pegawai, terhadap seluruh pelaksanaan uraian jenis kegiatan tugas jabatan sebagaimana tertuang dalam kontrak kerja, yang dilaksanakan selama masa 1 (satu) tahun berjalan.
- c. Penilaian Perilaku Kerja Pegawai dilakukan tiap bulan dan direkapitulasi pada akhir tahun.
- d. Penilaian Prestasi Kerja, dilaksanakan setiap tahun pada bulan Desember akhir atau awal bulan Januari tahun berikutnya.

Uraian tugas bagi setiap pemangku jabatan dibuat dengan merujuk pada pengaturan yang ditetapkan di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 100 tahun 2011 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Jabatan Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan. Uraian tugas ini sangat penting kedudukannya, sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Hal pokok dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah penyusunan uraian tugas bagi masing-masing pemangku jabatan. Karena dokumen ini nantinya yang menjadi pedoman bagi setiap pemangku jabatan dalam melaksanakan tugasnya, menjadi kendali harian dan bulanan” (Hasil Wawancara, Majene, 16 Desember 2017).

Dengan penjelasan tersebut di atas, dapat dimaknai bahwa pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diawali dengan penetapan uraian tugas masing-masing pemangku jabatan yang selanjutnya menjadi pedoman baik dalam pelaksanaan tugas-tugas para pemangku jabatan maupun dalam pengendaliannya.

Selanjutnya dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene mengenai muatan dari uraian tugas dimaksud, bahwa :

“Setiap uraian tugas pemangku jabatan memuat kegiatan tugas jabatan yang harus dilaksanakan pada hari kerja pegawai, kuantitas atau outputnya, kualitas atau mutunya, waktu yang digunakan, serta implikasi biaya dari pelaksanaan tugas tersebut (Hasil Wawancara, Mejene, 16 Desember 2017).

Hasil dari penyusunan uraian tugas sebagaimana dimaksud di atas, yakni formulir Sasaran Kerja Pegawai yang menjadi pedoman pelaksanaan tugas harian dan bulanan. Bentuk dan isi formulir Sasaran Kerja Pegawai tersebut dapat dilihat sebagaimana contoh berikut ini.

Tabel 4.4 : Bentuk dan Isi Formulir Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Unit Pelabuhan Majene Untuk Jabatan Bendahara Pengeluaran

No	I. Pejabat Penilai		No	II. PNS Yang dinilai		
1	Nama		1	Nama		
2	NIP		2	NIP		
3	Pangkat/Gol. Ruang		3	Pangkat/Gol. Ruang		
4	Jabatan	Kepala Kantor	4	Jabatan	Bendahara Pengeluaran	
5	Unit Kerja		5	Unit Kerja		
Periode :						
No.	II. Kegiatan Tugas Jabatan		Target			
			Kuantitas/output	Kuantitas/Mutu (%)	Waktu (jam)	Biaya (Rp)
1	Mengurus keuangan rutin yang ditetapkan dalam DIPA		12 dokumen	100%	156	
2	Membukukan semua SPM yang diterima dan membayarkan kwitansi sesuai ketentuan yang berlaku.		12 dokumen	100%	264	
3	Menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang tunai.		12 dokumen	100%	96	
4	Membuat laporan pungutan dan penyetoran pajak.		12 laporan	100%	96	
5	Menyusun/menata arsip laporan keuangan rutin.		12 laporan	100%	192	
6	Mengelola keuangan PNBPN yang telah ditetapkan dalam DIPA.		12 dokumen	100%	48	
7	Membuat laporan LKKA dan LKKR.		12 laporan	100%	120	
8	Menyusun laporan keuangan		12 laporan	100%	252	
Jumlah Jam Kerja Efektif					1.224	

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2017.

Jika diperhatikan tabel tersebut di atas, dengan penetapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) tersebut, maka memang bagi setiap pegawai atau pemangku jabatan dapat dengan mudah terbantu dalam melakukan pekerjaannya. Kemudahan dimaksud diungkapkan oleh Pejabat Bendahara Keuangan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene sebagai salah seorang informan penelitian. Disampaikan bahwa salah satu kemudahan tersebut terletak pada kejelasan uraian tugas jabatan yang harus dilaksanakannya. Dikemukakan bahwa :

“Sebagai salah seorang pemangku jabatan di Kantor Unit Pelabuhan Majene, saya merasa jika penerapan kebijakan SKP bagi setiap pegawai atau pemangku jabatan dalam satu sisi sangat memudahkan kami. Kemudahan tersebut salah satunya terletak pada tersedianya uraian tugas jabatan yang harus dilaksanakan. Dengan begitu, saya bisa menjadikan uraian tugas tersebut sebagai pemandu dalam bekerja, setiap hari” (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Keterangan yang demikian itu dapat menjadi indikasi jika keberadaan SKP pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene memberi kontribusi di dalam proses pelaksanaan tugas pemangku jabatan. Kontribusi tersebut terletak pada adanya kejelasan atas ruang lingkup tugas atau pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh mereka setiap hari.

Kemudahan lainnya dirasakan pada kejelasan target dari tugas pemangku jabatan atau pegawai. Dikemukakan oleh Pejabat Bendahara Keuangan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

”Kemudahan lainnya yang saya rasakan sebagai pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran adalah kejelasan target dari setiap uraian tugas yang menjadi tanggung jawab saya. Target tersebut berupa *output* dari setiap uraian tugas, mutunya, serta waktu yang digunakan”. (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Jika diperhatikan target-target yang dimaksud pada tabel 4.4, untuk setiap uraian tugas sudah ditegaskan mengenai apa yang harus dikerjakan dan apa yang harus dicapai. Misal pada kegiatan mengurus keuangan rutin yang ditetapkan dalam DIPA dengan output 12 dokumen, kualitas 100% dan waktu yang digunakan 156 jam. Artinya, terhadap tugas atau kegiatan ini paling minimal menghasilkan 1 laporan per bulan. Kemudian untuk 1 laporan tersebut proporsi waktunya adalah 13 jam per bulan (diperoleh dari 156 jam dibagi 12 bulan dalam setahun), kemudian dialokasikan waktu 31,2 menit per hari (diperoleh dari 13 jam = 780 menit, dibagi 25 hari kerja per bulan, hasilnya 30,2 menit).

Ini artinya bahwa untuk bisa menghasilkan 1 unit laporan terhadap pelaksanaan tugas mengurus keuangan rutin yang ditetapkan dalam DIPA, maka pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran harus mengalokasikan waktu 30,2 menit dalam se hari untuk mengerjakan tugas ini. Dengan demikian, pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran memiliki referensi dalam melaksanakan pekerjaan ini baik jenis pekerjaannya, maupun luaran dan alokasi waktu yang semestinya dia gunakan setiap hari atau dalam se bulan.

Dengan uraian tugas yang jelas dan target yang rigid tersebut juga memudahkan para pemangku jabatan di dalam melakukan substitusi pelaksanaan tugas-tugas tersebut sebagaimana alokasi waktu yang disediakan. Ini dikemukakan oleh Pejabat Bendahara Keuangan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Untuk setiap uraian tugas pada jabatan kami bisa saja pelaksanaannya lebih cepat atau waktu yang digunakan lebih singkat. Jika ini terjadi, maka sisa waktu untuk kegiatan tersebut bisa digunakan mengerjakan tugas lainnya, atau sisa waktu tersebut

menjadi hak pemangku jabatan untuk disubstitusi pada pekerjaan lainnya". (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Ini dapat diartikan bahwa target waktu yang disediakan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan atau uraian tugas pada SKP di satu sisi bersifat rigid. Karena sedemikian rupa pemangku jabatan harus mengikuti uraian tugas yang sudah ditetapkan serta memperhatikan target-targetnya. Namun, pada sisi yang lain justru bersifat fleksibel dan memudahkan di dalam pemanfaatan waktu yang tersisa jika alokasi waktu tersebut digunakan secara efektif, atau digunakan lebih sedikit dari yang ditargetkan. Hal yang sama bisa terjadi pada alokasi kumulatif waktu yang ditargetkan untuk mengerjakan seluruh uraian tugas bagi setiap pemangku jabatan.

Jika data pada tabel 4.4 dijadikan sebagai contoh, dari 8 (delapan) kegiatan yang harus dikerjakan oleh Bendahara Pengeluaran setiap hari, setiap bulan dan dalam 1 (satu) tahun, dialokasikan waktu 1.224 jam. Ini berarti bahwa proporsi waktu yang digunakan per bulan adalah 102 jam (yakni 1.224 dibagi 12 bulan dalam se tahun). Kemudian proporsi waktunya per hari adalah 4,08 jam (yakni 102 jam dibagi 25 hari kerja per bulan). Dengan demikian, jika pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran bekerja dengan baik selama 4,08 jam se hari, maka berpotensi dapat menyelesaikan target pekerjaannya 100%. Jika ini terjadi, dapat diartikan bahwa pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran memiliki waktu lebih sekitar 3,92 jam dalam se hari, dari waktu kerja sebanyak 8 jam se hari.

Dengan adanya SKP ini juga dinilai cukup membantu sebagai instrument pengendalian bagi pegawai atau pemangku jabatan. SKP menuntun pegawai pada kejelasan apa yang mereka harus kerjakan setiap hari. Pilihan pekerjaan ini sisa

disesuaikan dengan tingkat kemajuan yang telah dicapai. Dikemukakan oleh Pejabat Bendahara Pengeluaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Bagi saya SKP merupakan instrument pengendalian dan pengontrol terhadap efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang diamanatkan. Dari dokumen tersebut saya bisa melihat secara keseluruhan apa yang harus saya kerjakan pada pagi hari. Kemudian saya menyiapkan catatan pendukung untuk melihat kemajuan atau capaian masing-masing uraian tugas saya, sehingga saya dapat mengatur pekerjaan yang harus menjadi prioritas dari hari ke hari”. (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Ini berarti bahwa SKP mengemban fungsi sebagai pemandu bagi pemangku jabatan atau pegawai dalam menentukan pilihan pekerjaan setiap harinya, dengan dilengkapi catatan kontrol kemajuan capaian masing-masing uraian tugas yang ditetapkan.

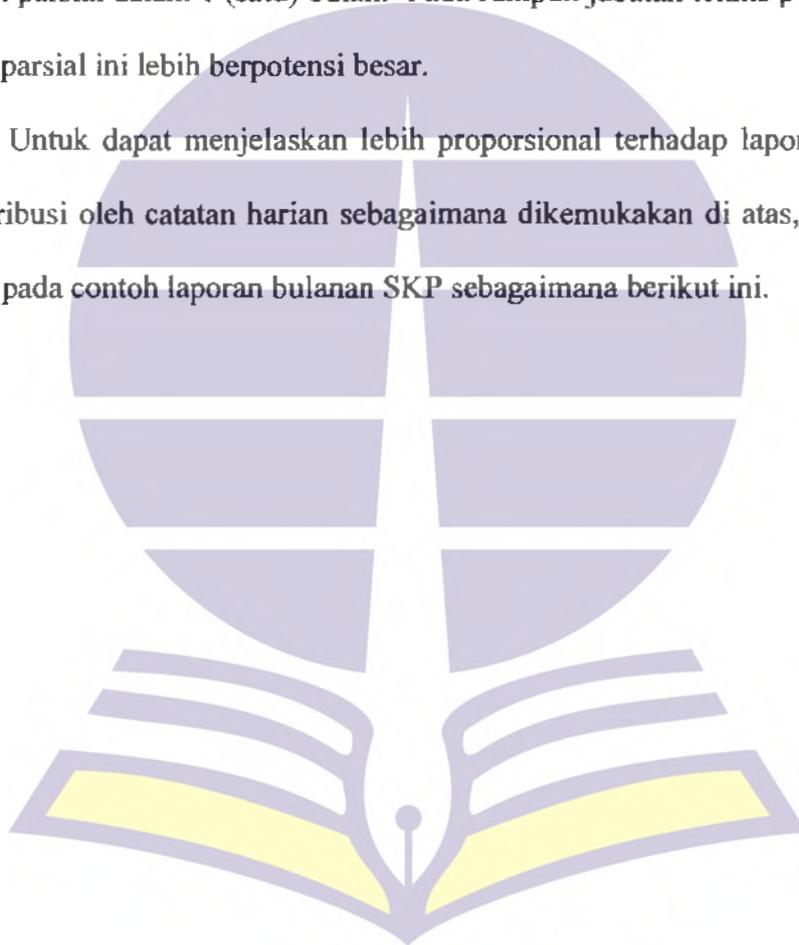
Catatan kontrol tersebut sangat penting, karena akan digunakan untuk menyusun laporan realisasi bulanan SKP Aparatur Sipil Negara. Dari catatan kontrol ini bisa dilihat jenis tugas yang dikerjakan selama 25 hari kerja, waktu yang digunakan, dan bentuk capaiannya apakah 100% atau secara parsial. Capaian yang demikian itu bisa saja terjadi karena setiap target output yang ditetapkan dapat saja penyelesaiannya melebihi dari 1 (satu) bulan. Seperti yang dikemukakan oleh Pejabat Bendahara Pengeluaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Sangat dimungkinkan terjadi, terhadap suatu bentuk target output dari uraian tugas tertentu, pencapaiannya membutuhkan waktu lebih dari 1 (satu) bulan. Karena itu, laporan pencapaiannya pada 1 (satu) bulan yang dilaporkan dapat bersifat parsial, misal menyusun laporan keuangan, yang dalam sebulan outputnya 1 laporan, namun yang selesai hanya 85%. Artinya, kualitas dari uraian tugas tersebut belum sampai 100%.Ini yang kami maksud capaian yang bersifat parsial” (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Terhadap pelaksanaan uraian tugas yang ada dalam SKP, bisa saja terjadi perbedaan antara rumpun jabatan administrasi keuangan dengan rumpun jabatan

teknis. Pada rumpun jabatan administrasi keuangan biasanya lebih bersifat rutin dan pengulangan dari pekerjaan sebelumnya. Sedang pada rumpun jabatan teknis pengulangan pekerjaan tersebut tetap berpotensi, tetapi juga sangat memungkinkan terjadi pekerjaan tersebut bersifat non rutin. Ini penting dikemukakan karena terkait dengan penyelesaian target yang dikemukakan di atas yang bisa saja bersifat parsial dalam 1 (satu) bulan. Pada rumpun jabatan teknis penyelesaian target secara parsial ini lebih berpotensi besar.

Untuk dapat menjelaskan lebih proporsional terhadap laporan bulanan yang dikontribusi oleh catatan harian sebagaimana dikemukakan di atas, maka dapat juga dilihat pada contoh laporan bulanan SKP sebagaimana berikut ini.



Tabel 4.5 : Bentuk dan Isi Formulir Laporan Bulanan Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Unit Pelabuhan Majene

No	III. Pejabat Penilai	No	II. PNS Yang dinilai		
1	Nama	1	Nama		
2	NIP	2	NIP		
3	Pangkat/Gol. Ruang	3	Pangkat/Gol. Ruang		
4	Jabatan	4	Jabatan	Bendahara Pengeluaran	
5	Unit Kerja	5	Unit Kerja		
Periode : Januari 2016					
No.	IV. Kegiatan Tugas Jabatan	Target			
		Kuantitas/ output	Kuanitas/ Mutu (%)	Waktu (jam)	Biaya (Rp)
1	Mengurus keuangan rutin yang ditetapkan dalam DIPA	1 dokumen	8,34%	13	
2	Membukukan semua SPM yang diterima dan membayarkan kwitansi sesuai ketentuan yang berlaku.	1 dokumen	8,34%	22	
3	Menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang tunai.	1 dokumen	8,34%	8	
4	Membuat laporan pungutan dan penyetoran pajak.	1 laporan	7 %	7	
5	Menyusun/menata arsip laporan keuangan rutin.	1 laporan	7%	14	
6	Mengelola keuangan PNBPN yang telah ditetapkan dalam DIPA.	1 dokumen	8,34 %	4	
7	Membuat laporan LKKA dan LKKR.	1 laporan	8,34%	10	
8	Menyusun laporan keuangan	1 laporan	8,34%	21	
Jumlah Jam Kerja Efektif				99	

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2017.

Jika diperhatikan dengan cermat tabel tersebut di atas, maka di dalamnya menunjukkan beberapa hal penting. Pertama, bahwa kegiatan tugas jabatan yang dikerjakan oleh pemangku jabatan atau pegawai adalah kegiatan tugas yang telah ditetapkan sebelumnya. Kedua, bahwa kuantitas atau outputnya menunjukkan adanya kemajuan capaian pada bulan yang dilaporkan. Jika kemajuan ini dirujuk pada target tahunan, maka sesungguhnya untuk setiap kegiatan tugas sudah mencapai rata-rata

bulan. Namun, jika dilihat kuantitasnya, maka dari situlah bisa disimpulkan mana yang capaiannya parsial dan mana yang tidak.

Misal pada kegiatan mengurus keuangan rutin yang ditetapkan dalam DIPA ditargetkan 12 laporan, ini berarti rata-rata 1 (satu) laporan per bulan. Berarti telah tercapai. Kemudian, target kuantitasnya 100% setara dengan 8,33% per bulan. Ini artinya juga tercapai. Berbeda dengan kegiatan membuat laporan pungutan dan penyetoran pajak dengan target 12 laporan atau rata-rata 1 (satu) laporan per bulan yang berarti telah tercapai. Tetapi pada target kuantitatif yang 100% per tahun setara dengan 8,33% per bulan, sementara capaiannya 7%. Ini berarti untuk kegiatan tersebut pencapaiannya masih parsial, karena belum mencapai 8,33%.

Demikian juga pada pencapaian kumulatif dapat dihitung untuk penarikan kesimpulan dan bahan evaluasi. Seperti pada kumulatif jam kerja yang digunakan, pada penetapan tugas jabatan secara keseluruhan 1.224 jam atau setara dengan 102 jam sebulan. Kemudian dalam laporan bulanan yang disajikan pada tabel 4.5 waktu yang digunakan secara kumulatif adalah 99 jam. Ini berarti bahwa memang masih terdapat capaian target yang bersifat parsial untuk bulan yang dilaporkan. Karena itu, dapat menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki kinerja pencapaian target-target yang ditetapkan pada bulan berikutnya.

Sebelum sampai ke laporan seperti pada tabel 4.5 tersebut, sesungguhnya terdapat proses yang cukup panjang pada pelaksanaan kegiatan harian. Dikemukakan oleh Pejabat Bendahara Pengeluaran bahwa :

“SKP yang telah ditetapkan untuk setiap pemangku jabatan, terlebih dahulu disinkronkan dengan kelengkapan yang dapat menunjang pelaksanaan uraian tugas masing-masing jabatan. Dalam hal terdapat kekurangan, maka ini dapat dilaporkan

kepada pimpinan kantor untuk menemukan jalan keluarnya. Jika tidak ada laporan yang masuk ke pimpinan, maka pemangku jabatan dianggap telah siap melaksanakan uraian tugas jabatannya”. (Hasil Wawancara, Majene, 27 Desember 2017).

Mekanisme yang demikian menunjukkan jika pada pelaksanaan SKP untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal, memang dianggap siap dilaksanakan. Karena kebijakan dalam mengatasi kekurangan sarana prasarana atau fasilitas berada di pangkuan pimpinan kantor unit yang dapat dengan mudah mengatasinya. Dengan demikian tidak ada alasan bahwa SKP tidak dapat dilaksanakan dengan alasan kurangnya fasilitas kantor.

3. Kinerja Pegawai

Untuk melihat perkembangan kinerja pegawai melalui penerapan kebijakan Sasaran Kerja Pegawai atau SKP, maka akan dikemukakan data-data capaian kinerja tersebut dengan membatasinya pada 3 (tiga) orang informan. Mereka adalah Pemangku Jabatan Petugas Keselamatan Pelayaran Penyelia, Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan serta Bendahara Pengeluaran.

Penilaian terhadap pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene dilakukan dengan 2 (dua) unsur penilaian. Unsur penilaian pertama, yakni Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dan yang kedua adalah perilaku kerja. Terhadap unsur penilaian SKP memiliki proporsi bobot 60%, sedang unsur perilaku kerja memiliki bobot 40%.

Dengan bobot tersebut dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Terhadap penilaian SKP pegawai proporsi bobotnya adalah 60%, Ini artinya nilai kumulatif dari seluruh tugas pegawai dalam SKP dikalikan 60%, inilah yang menghasilkan nilai SKP. Sedang penilaian perilaku kerja yang terdiri dari 6 (enam) item, hasilnya secara kumulatif dikalikan 40%, hasilnya merupakan nilai perilaku kerja pegawai”. (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Besarnya bobot penilaian untuk kegiatan tugas jabatan pegawai disebabkan oleh sifatnya yang obyektif. Makna dari sifat yang demikian itu dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Bobot penilaian kegiatan tugas jabatan yang 60% atau lebih besar dari penilaian unsur perilaku kerja didasarkan pada sifatnya yang obyektif. Artinya, penilaian itu lahir dari kondisi faktual yang dilaksanakan oleh pegawai atau pemangku jabatan. Sementara penilaian perilaku kerja sifatnya subyektif, yakni tergantung pada cara pandang pimpinan yang menilai. Dengan bobot penilaian yang besar pada kegiatan tugas jabatan tersebut, memberi ruang yang memadai terhadap nilai kinerja yang sesungguhnya bagi setiap pegawai”. (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Untuk unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang bobotnya 60%, sangat berbeda antara satu pemangku jabatan dengan pemangku jabatan lainnya. Misal untuk jabatan Petugas Keselamatan Pelayaran Penyelia, kegiatan tugas jabatannya ada 11 (sebelas) item sebagaimana berikut ini (Laporan Sasaran Kerja Pegawai, 2015) :

- a. Melaksanakan pengawasan pembangunan kapal ikan.
- b. Memeriksa pisik untuk persyaratan lambung timbul untuk penertiban Sertifikat Garis Muat Dalam Negeri.
- c. Melaksanakan uji stabilitas kapal dengan jenis kapal ikan.
- d. Melaksanakan pengawasan uji berlayar kapal ikan.
- e. Melaksanakan pengukuran kapal dengan metode Internasional.
- f. Memeriksa kapal untuk perpanjangan sertifikat.

- g. Melaksanakan pekerjaan SPCO Kapal Asing dan kapal Indonesia yang ke luar negeri.
- h. Mengawasi pelaksanaan trayek liner dan Trumper dalam dan luar negeri.
- i. Melaksanakan Pengawasan Keagenan Kapal Asing dari dan Ke Luar Negeri (PPKA).
- j. Melaksanakan pengawasan tariff angkutan laut dan perusahaan penunjang angkutan laut.
- k. Melaksanakan pengawasan kegiatan Stevadoring (Bongkar Muat di Pelabuhan).

SKP tersebut di atas bisa dibandingkan dengan jabatan Nakhoda dengan kegiatan tugas jabatan sebanyak 8 (delapan) item yang masing-masing item adalah sebagaimana berikut ini (Laporan Sasaran Kerja Pegawai, 2015) :

- a. Mengawasi segala peraturan atau ketentuan yang ditetapkan DITJEN Hubungan Laut Cq. Kepala Pangkalan PLP.
- b. Melaporkan dan meminta Duglog seperti bahan bakar, air tawar, pemakaian serta hal-hal lain yang diperlukan Kepala PLP atau pejabat yang ditunjuk.
- c. Mengadakan atau mengajukan perbaikan-perbaikan di atas kapal yang sifatnya darurat atau dianggap penting.
- d. Membuat laporan harian, bulanan, tahunan serta laporan PATKESMAR dan laporan perbaikan / Dock serta segala kegiatan di atas kapal.
- e. Memberikan komando kepada anak buah kapal pada saat dianjungan, di pelabuhan-pelabuhan dan alur pelayaran sempit dan waktu mendekat atau meninggalkan tempat-tempat berlabuh.

- f. Komandan wajib menjaga stabilitas kapal, kesiagaan kapal agar setiap saat kapal dapat berlayar melaksanakan PATKESPEL dan tugas-tugas operasional lainnya.
- g. Menerapkan tugas dan fungsi pangkalan PLP, mengadakan latihan-latihan yang diperlukan sesuai SOP di kapal.
- h. Melaporkan seluruh pekerjaan, sarana dan prasarana kepada Ditjen Hubla Cq. Kepala Pangkalam PLP.

Perbedaan kegiatan tugas jabatan yang dikemukakan di atas berimplikasi pada perbedaan target yang akan dicapai, yakni kuantitas/*output*, kualitas/mutu dan waktu. Namun, tidak membedakan cara penilaiannya sebagaimana yang telah dikemukakan di atas dengan menempatkan unsur penilaian kegiatan tugas jabatan dengan bobot 60%.

Selanjutnya untuk penilaian perilaku kerja pegawai atau pemangku jabatan dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, bahwa :

“Untuk perilaku kerja pegawai bobot penilaiannya adalah 40%. Terhadap hal tersebut terdiri dari 6 (enam) item. Masing-masing item tersebut adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan, dengan skor terendah 0 dan skor tertinggi 100”. (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Dengan menggunakan cara penilaian sebagaimana dikemukakan di atas, dapat dilihat perkembangan kinerja pemangku jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene dengan unsur yang dinilai adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dan Perilaku Kerja.

a. Kinerja SKP

Salah satu dari kinerja yang dapat dilihat perkembangannya adalah Pemangku Jabatan Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan. Pada tahun

2014 - 2016, terhadap pemangku jabatan ini dapat dilihat kinerjanya sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6 : Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pemangku Jabatan Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan, 2014 - 2016

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Nilai Capaian SKP		
		2014	2015	2016
1	Menyusun program kerja, bahan dan alat perlengkapan data operasional fasilitas dan pelayanan pelabuhan sesuai dengan prosedur	99,00	100,00	100,00
2	Memantau kegiatan pengelola data operasional fasilitas dan pelayanan pelabuhan sesuai dengan bidang tugasnya agar efektif dalam pelaksanaan.	98,00	99,00	100,00
3	Mengendalikan program kerja, sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku agar tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan.	99,00	99,00	100,00
4	Mengkoordinasikan dengan unit-unit terjadi atau instansi lain dalam rangka pelaksanaannya, agar program terlaksana secara efektif.	98,00	99,00	99,00
5	Mengevaluasi dan penyusun laporan secara berkala, sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku sebagai bahan penyusunan.	99,00	98,00	99,00
6	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintah atasan baik secara tertulis maupun lisan.	100,00	99,00	100,00
	Nilai Rata-rata SKP	98,83	99,00	99,67
	Nilai Kinerja SKP sesuai Bobot 60%	59,30	59,40	59,80

Sumber : Diolah dari Data Kantor UPP Majene, 2017.

Data di atas menunjukkan bahwa kinerja Sasaran Kerja Pegawai untuk pemangku jabatan Pengelola Data Operasional Fasilitas Pelayaran dan Pelabuhan Majene mengalami peningkatan untuk periode 2014 – 2016. Namun dalam peningkatan kinerja SKP tersebut patut dikedepankan beberapa catatan yang menyertainya.

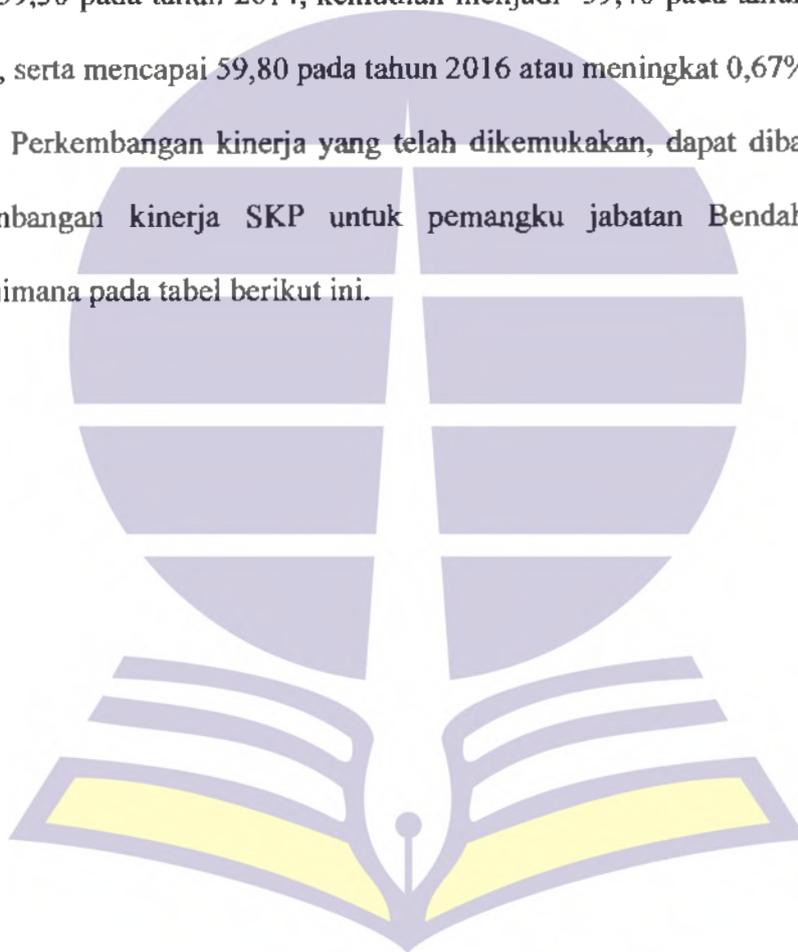
Secara kumulatif nilai rata-rata SKP mengalami perbaikan. Jika pada tahun 2014 tercatat sebesar 98,83, maka pada tahun 2015 menjadi 99,00, dan selanjutnya tahun 2016 mencapai 99,67. Kemudian terdapat kegiatan tugas jabatan yang kinerjanya terus meningkat. Hal tersebut terbaca pada beberapa kegiatan, diantaranya yakni pada kegiatan memantau kegiatan pengelola data operasional fasilitas dan pelayanan pelabuhan sesuai dengan bidang tugasnya agar efektif dalam pelaksanaan. Selanjutnya terdapat kegiatan yang kinerjanya hanya mengalami peningkatan dalam waktu 1 (satu) tahun lalu kemudian menjadi stabil, ini dapat terbaca pada kinerja kegiatan mengkoordinasikan dengan unit-unit terjadi atau instansi lain dalam rangka pelaksanaannya, agar program terlaksana secara efektif, dan kegiatan menyusun program kerja, bahan dan alat perlengkapan data operasional fasilitas dan pelayanan pelabuhan sesuai dengan prosedur, serta kegiatan yang kinerjanya berfluktuasi seperti dapat dibaca kinerja kegiatan melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintah atasan baik secara tertulis maupun lisan.

Walaupun terdapat variasi perkembangan kinerja dari masing-masing jenis kegiatan sebagaimana dijelaskan di atas, namun dapat ditarik kesimpulan bahwa terhadap kinerja SKP Pemangku Jabatan Pengelola Data Operasional Fasilitas Pelayaran dan Pelabuhan Majene mengalami peningkatan untuk periode 2014 – 2016.

Ini dapat dibaca juga pada nilai SKP rata-rata, dan nilai kinerja SKP sesuai bobot 60%.

Untuk nilai SKP rata-rata pada tahun 2014 yakni 98,83, kemudian pada tahun 2015 menjadi 99,00 atau meningkat 0,17%, dan tahun 2016 mencapai 99,67 atau meningkat 0,68%. Sedang untuk SKP dengan bobot 60% yang juga meningkat, yakni 59,30 pada tahun 2014, kemudian menjadi 59,40 pada tahun 2015 meningkat 0,17%, serta mencapai 59,80 pada tahun 2016 atau meningkat 0,67%.

Perkembangan kinerja yang telah dikemukakan, dapat dibandingkan dengan perkembangan kinerja SKP untuk pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran sebagaimana pada tabel berikut ini.



Tabel 4.7 : Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pemangku Jabatan Bendahara Pengeluaran, 2014 - 2016

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Nilai Capaian SKP		
		2014	2015	2016
1	Mengurus keuangan rutin yang telah ditetapkan dalam DPA.	100,36	100,38	100,39
2	Membukukan semua SPM yang diterima dan membayarkan kwitansi sesuai ketentuan yang berlaku	100,25	100,26	100,27
3	Menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang tunai	100,25	100,27	100,28
4	Membuat laporan pungutan dan penyetoran pajak	100,25	100,26	100,26
5	Menyusun/menata arsip laporan keuangan rutin	100,25	100,27	100,27
6	Mengelola keuangan PNPB yang telah ditetapkan dalam DIPA	98,17	99,00	100,00
7	Membuat laporan LKKA dan LKKR	100,25	100,25	100,25
8	Menyusun laporan keuangan	100,25	100,25	100,25
	Nilai Rata-rata SKP	100,00	100,12	100,24
	Nilai Kinerja SKP sesuai Bobot 60%	60,00	60,07	60,15

Sumber : Diolah dari Data Kantor UPP Majene, 2017.

Kinerja kumulatif SKP pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran tersebut di atas juga menunjukkan peningkatan yang konsisten. Pada nilai rata-rata setiap tahun terlihat bahwa 2014 tercatat 100, kemudian menjadi 100,12 pada tahun 2015 atau meningkat 0,12%, dan pada tahun 2016 menjadi 100,24 atau meningkat 0,12%. Hal tersebut tentu juga terjadi pada nilai kinerja SKP sesuai bobot 60%. Tercatat pada

tahun 2014 yakni 60,00, kemudian menjadi 60,07 pada tahun 2015 atau meningkat 0,12%, serta 60,15 pada tahun 2016 atau meningkat 0,12%.

Berbeda dengan peningkatan nilai kinerja SKP secara kumulatif, pada kinerja per kegiatan tugas jabatan terjadi variasi nilai kinerja dari 2014 – 2016. Pertama, terdapat kegiatan tugas jabatan yang nilai kinerjanya meningkat setiap tahun. Ini terjadi pada kegiatan tugas jabatan Mengurus keuangan rutin yang telah ditetapkan dalam DPA, Membukukan semua SPM yang diterima dan membayarkan kwitansi sesuai ketentuan yang berlaku, menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang tunai, dan kegiatan Mengelola keuangan PNBPN yang telah ditetapkan dalam DIPA.

Kedua, terdapat kegiatan yang nilai kinerjanya meningkat dalam setahun, kemudian menjadi stabil. Ini terjadi pada kegiatan membuat laporan pungutan dan penyetoran pajak, dan kegiatan menyusun/menata arsip laporan keuangan rutin. Kemudian yang ketiga adalah kegiatan yang memiliki nilai kinerja SKP yang statis. Ini terjadi pada kegiatan membuat laporan LKKA dan LKKR, dan kegiatan menyusun laporan keuangan.

Perkembangan kinerja SKP berikutnya dapat juga dilihat pada penangku jabatan teknis seperti pada Petugas Keselamatan Penyelia. Pada jabatan ini memiliki kegiatan tugas jabatan yang lebih banyak, yakni 11 (sebelas) item. Adapun uraian masing-masing kegiatan tugas jabatan Petugas Keselamatan Penyelia, serta nilai kinerja SKP yang dicapai periode 2014 – 2016 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8 : Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Pemangku Jabatan Petugas Keselamatan Penyelia, 2014 - 2016

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Nilai Capaian SKP		
		2014	2015	2016
1	Melaksanakan pengawasan pembangunan kapal ikan	98,00	99,00	98,00
2	Memeriksa fisik persyaratan lambung timbul untuk penerbitan Sertifikat Garis Muat dalam negeri	99,00	99,50	99,75
3	Melaksanakan uji stabilitas kapal dengan jenis kapal ikan	100,00	100,00	100,00
4	Melaksanakan pengawasan uji berlayar kapal ikan	100,00	100,10	100,15
5	Melaksanakan pengukuran kapal dengan metode internasional	100,00	99,75	100,00
6	Memeriksa kapal untuk perpanjangan sertifikat	99,75	99,75	99,75
7	Melaksanakan pekerjaan SPCO kapal asing dan kapal Indonesia yang ke luar negeri	100,00	99,75	100,10
8	Mengawasi pelaksanaan trayek Liner dan Trampoer dalam dan luar negeri	100,00	100,00	100,10
9	Melaksanakan pengawasan keagenan dari dan ke luar negeri (PPKA)	99,00	100,00	100,10
10	Mengawasi pelaksanaan tarif angkutan laut dan perusahaan penunjang angkutan laut	100,00	100,00	100,00
11	Melaksanakan pengawasan kegiatan Stevadoring (Bongkar Muat di Pelabuhan)	99,00	99,50	100,00
	Nilai Rata-rata SKP	99,52	99,76	99,81
	Nilai Kinerja SKP sesuai Bobot 60%	59,71	59,86	59,89

Sumber : Diolah dari Data Kantor UPP Majene, 2017.

Data yang disajikan di atas menunjukkan jika nilai kinerja SKP pada pemangku jabatan petugas keselamatan penyelia untuk rata-rata per tahun dan nilai kinerja SKP sesuai bobot 60% mengalami peningkatan. Untuk nilai rata-rata SKP pada tahun 2014 tercatat 99,52, kemudian meningkat menjadi 99,76 pada tahun 2015 atau sebesar 0,24%, selanjutnya pada tahun 2016 menjadi 99,81 atau meningkat sebesar 0,05%. Sedang pada nilai kinerja SKP sesuai bobot 60% tercatat tahun 2014 yakni 59,71, kemudian menjadi 59,86 pada tahun 2015 atau meningkat 0,24%, dan menjadi 59,89 pada tahun 2016 atau meningkat 0,05%.

Namun nilai kinerja SKP per kegiatan tugas jabatan menunjukkan perkembangan yang bervariasi. Pertama, yakni kinerja kegiatan tugas jabatan yang terus meningkat secara konsisten. Ini ditunjukkan oleh kinerja kegiatan memeriksa fisik persyaratan lambung timbul untuk penerbitan Sertifikat Garis Muat dalam negeri, melaksanakan pengawasan uji berlayar kapal ikan, melaksanakan pengawasan keagenan dari dan ke luar negeri (PPKA), dan melaksanakan pengawasan kegiatan Stevadoring (Bongkar Muat di Pelabuhan).

Kedua, yakni kinerja kegiatan tugas jabatan yang fluktuatif. Ini ditunjukkan oleh kinerja kegiatan Melaksanakan pengawasan pembangunan kapal ikan, melaksanakan pengukuran kapal dengan metode internasional, dan melaksanakan pekerjaan SPCO kapal asing dan kapal Indonesia yang ke luar negeri.

Ketiga, yakni kinerja kegiatan tugas jabatan yang statis. Ini ditunjukkan oleh kinerja kegiatan melaksanakan uji stabilitas kapal dengan jenis kapal ikan, Memeriksa kapal untuk perpanjangan sertifikat.

b. Nilai Perilaku Kerja Pegawai

Penilaian lainnya terhadap pemangku jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene adalah perilaku kerja mereka. Dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene dinilai dari 2 (dua) aspek. Yang pertama adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP, dan yang kedua adalah perilaku kerja. Untuk perilaku kerja lebih bersifat subyektif, artinya penilaiannya bergantung pada cara pandang pimpinan. Penilaian subyektif digabungkan dengan nilai SKP yang sifatnya obyektif” (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Keterangan tersebut di atas memberi gambaran jika penilaian perilaku kerja pegawai pada Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene sifatnya subyektif, yakni bergantung pada pimpinan. Penilaian yang demikian ini tentu seringkali menunjukkan perbedaan antara kondisi obyektif dengan hasil penilaian itu sendiri. Namun, sisi positif dari cara penilaian yang demikian ini adalah membangun soliditas antara pimpinan dengan staf. Karena itu, kunci sukses pelaksanaan tugas-tugas instansi sangat bergantung pada keduanya, yakni pimpinan sebagai penilai dan staf sebagai pihak yang dinilai.

Sementara kelemahan yang potensial terjadi dengan cara penilaian subyektif ini dapat diimbangi melalui penilaian SKP yang sifatnya obyektif. Hal tersebut juga dimungkinkan terjadi karena bobot untuk kedua penilaian ini lebih besar atau 60% pada penilaian aspek SKP, dan lebih kecil atau 40% pada penilaian perilaku kerja pegawai.

Pada penilaian perilaku kerja ini berbeda dengan penilaian SKP. Perbedaannya terletak pada item atau unsur yang dinilai. Pada SKP, berbeda unsur yang dinilai

tersebut antara pemangku jabatan yang berbeda, karena jenis pekerjaannya memang berbeda. Sedang pada penilaian perilaku kerja unsur-unsur yang dinilai, sama bagi semua pemangku jabatan. Adapun unsur-unsur yang dinilai pada aspek perilaku kerja ada 6 (enam), sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Pada penilaian perilaku kerja pegawai, unsur-unsurnya sama bagi seluruh pemangku jabatan. Unsur-unsur tersebut ada 6 (enam). Masing-masing unsur tersebut adalah orientasi pelayanan atau *service orientation*, Integritas atau *Integrity*, komitmen, disiplin, kerjasama atau *Tim Work*, dan kepemimpinan atau *leadership*”. Penilaian aspek ini sama unsur-unsurnya untuk setiap jabatan karena keenam unsur tersebut memang dibutuhkan pada semua jenis pekerjaan dalam suatu organisasi”. (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Ada 2 (dua) tekanan dari keterangan yang dikemukakan di atas. Pertama, yakni unsur-unsur yang dinilai pada aspek perilaku kerja yang terdiri dari orientasi layanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Yang kedua, yakni alasan terhadap pemberlakuan yang sama atas unsur-unsur penilaian ini pada jabatan yang berbeda, bahwa memang dibutuhkan pada semua jenis pekerjaan pada semua organisasi.

Perkembangan penilaian perilaku kerja pegawai tersebut dapat dilihat dengan membandingkan 3 (tiga) pemangku jabatan yang telah dinilai, masing-masing Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan, Bendahara Pengeluaran, dan Petugas Keselamatan Penyelia. Untuk perkembangan penilaian perilaku kerja terhadap Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.9 : Perkembangan Nilai Perilaku Kerja Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan, 2014 – 2016

No.	Unsur Penilaian	Nilai Perilaku Kerja		
		2014	2015	2016
1	Orientasi Pelayanan	90,00	91,00	92,00
2	Integritas	76,00	77,00	76,00
3	Komitmen	77,00	78,00	77,00
4	Disiplin	77,00	77,00	77,00
5	Kerjasama	78,00	79,00	80,00
6	Kepemimpinan	80,00	81,00	82,00
	Nilai Rata-Rata	79,67	80,50	80,67
	Nilai sesuai Bobot 40%	31,87	32,20	32,27

Sumber : Diolah dari data pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2017

Jika tabel tersebut di atas dicermati, maka terlihat bahwa nilai rata-rata dan nilai sesuai bobot 40% atas perilaku kerja Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan tahun 2014 – 2016 menunjukkan adanya peningkatan secara konsisten. Untuk nilai rata-rata perilaku kerja, pada tahun 2014 yakni 79,67 kemudian menjadi 80,50 pada tahun 2015 atau meningkat 1,04%, kemudian menjadi 80,67 pada tahun 2016 atau meningkat 0,21%. Sedang untuk nilai sesuai bobot 40%, pada tahun 2014 tercatat 31,87 kemudian menjadi 32,20 pada 2015 atau meningkat 1,04%, kemudian menjadi 32,27 pada tahun 2016 atau meningkat 0,21%.

Namun terdapat variasi atas nilai setiap unsur dari perilaku kerja tersebut. Pertama, nilai perilaku kerja yang terus meningkat setiap tahun. Ini terbaca pada nilai orientasi pelayanan, kerjasama dan kepemimpinan. Kedua, yakni nilai perilaku kerja

yang statis. Ini dapat dibaca pada nilai unsur disiplin. Ketiga, yakni nilai perilaku kerja yang fluktuatif. Ini dapat dibaca pada nilai unsur integritas dan komitmen.

Selanjutnya penilaian perilaku kerja ini dapat juga dibandingkan dengan nilai yang dicapai oleh pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran sebagaimana pada tabel berikut ini.

Tabel 4.10 : Perkembangan Nilai Perilaku Kerja Bendahara Pengeluaran, 2014 – 2016

No.	Unsur Penilaian	Nilai Perilaku Kerja		
		2014	2015	2016
1	Orientasi Pelayanan	92,00	93,00	94,00
2	Integritas	77,00	78,00	79,00
3	Komitmen	77,00	77,00	77,00
4	Disiplin	77,00	76,00	77,00
5	Kerjasama	77,00	78,00	79,00
6	Kepemimpinan	0,00	0,00	0,00
	Nilai Rata-Rata	80,00	80,40	81,20
	Nilai sesuai Bobot 40%	32,00	32,16	32,48

Sumber : Diolah dari data pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2017

Jika tabel tersebut di atas dicermati, maka terlihat bahwa nilai rata-rata dan nilai sesuai bobot 40% atas perilaku kerja Bendahara Pengeluaran tahun 2014 – 2016 menunjukkan adanya peningkatan secara konsisten. Untuk nilai rata-rata perilaku kerja, pada tahun 2014 yakni 80,00 kemudian menjadi 80,40 pada tahun 2015 atau meningkat 0,50%, kemudian menjadi 81,20 pada tahun 2016 atau meningkat 0,99%. Sedang untuk nilai sesuai bobot 40%, pada tahun 2014 tercatat 32,00 kemudian

menjadi 32,16 pada 2015 atau meningkat 0,50%, kemudian menjadi 32,27 pada tahun 2016 atau meningkat 0,99%.

Namun terdapat variasi atas nilai setiap unsur dari perilaku kerja tersebut. Pertama, nilai perilaku kerja yang terus meningkat setiap tahun. Ini terbaca pada nilai orientasi pelayanan, integritas, dan kerjasama. Kedua, yakni nilai perilaku kerja yang statis. Ini dapat dibaca pada nilai unsur komitmen. Ketiga, yakni nilai perilaku kerja yang fluktuatif. Ini dapat dibaca pada nilai unsur disiplin.

Selanjutnya penilaian perilaku kerja ini dapat juga dibandingkan dengan nilai yang dicapai oleh pemangku jabatan Petugas Keselamatan Penyelia sebagaimana pada tabel berikut ini.

Tabel 4.11 : Perkembangan Nilai Perilaku Kerja Petugas Keselamatan Penyelia, 2014 – 2016

No.	Unsur Penilaian	Nilai Perilaku Kerja		
		2014	2015	2016
1	Orientasi Pelayanan	92,00	92,00	92,00
2	Integritas	77,00	78,00	77,00
3	Komitmen	77,00	77,00	77,00
4	Disiplin	77,00	77,00	77,00
5	Kerjasama	77,00	78,00	79,00
6	Kepemimpinan	80,00	82,00	83,00
	Nilai Rata-Rata	80,00	80,67	80,83
	Nilai sesuai Bobot 40%	32,00	32,27	32,33

Sumber : Diolah dari data pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2017

Jika tabel tersebut di atas dicermati, maka terlihat bahwa nilai rata-rata dan nilai sesuai bobot 40% atas perilaku kerja Petugas Keselamatan Penyelia tahun 2014 – 2016 menunjukkan adanya peningkatan secara konsisten. Untuk nilai rata-rata perilaku kerja, pada tahun 2014 yakni 80,00 kemudian menjadi 80,67 pada tahun 2015 atau meningkat 0,84%, kemudian menjadi 80,83 pada tahun 2016 atau meningkat 0,20%. Sedang untuk nilai sesuai bobot 40%, pada tahun 2014 tercatat 32,00 kemudian menjadi 32,27 pada 2015 atau meningkat 0,84%, kemudian menjadi 32,33 pada tahun 2016 atau meningkat 0,19%.

Namun terdapat variasi atas nilai setiap unsur dari perilaku kerja tersebut. Pertama, nilai perilaku kerja yang terus meningkat setiap tahun. Ini terbaca pada nilai kerjasama, dan kepemimpinan. Kedua, yakni nilai perilaku kerja yang statis. Ini dapat dibaca pada nilai unsur orientasi pelayanan, komitmen, dan disiplin. Ketiga, yakni nilai perilaku kerja yang fluktuatif. Ini dapat dibaca pada nilai unsur integritas.

c. Prestasi Kerja Pegawai

Untuk melihat kualifikasi prestasi kerja pegawai negeri sipil dari setiap pemangku jabatan di lingkungan Unit Kerja Pelabuhan Majene, maka sesuai dengan arahan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 91 Tahun 2013 tentang Tata Cara Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kementrain Perhubungan. Pada peraturan menteri tersebut dikemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

Ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai berada dalam satu kesatuan penilaian. Hanya saja, cara penilaian antar

keduanya memiliki perbedaan sebagaimana telah dijelaskan terdahulu. Nilai prestasi kerja pegawai dimaksud memiliki *range* dengan kualifikasinya masing-masing. Nilai tersebut dibuat menjadi 5 (lima) kategori dengan kualifikasi yang berbeda. Kategori nilai tersebut menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 91 Tahun 2013 tentang Tata Cara Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kementerian Perhubungan adalah sebagai berikut :

- a. $91 - 100 =$ sangat baik
- b. $76 - 90 =$ baik
- c. $61 - 75 =$ cukup
- d. $51 - 60 =$ kurang baik
- e. $50 < =$ tidak baik / buruk

Jika data kinerja SKP dan nilai perilaku kerja 3 (tiga) orang pemangku jabatan yang telah dikemukakan dielaborasi, maka dapat dikemukakan prestasi kerja mereka periode 2014 – 2016 sebagaimana pada tabel berikut ini.



Tabel 4.12 : Nilai Prestasi Kerja Tiga Pemangku Jabatan Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2014 – 2016

Kinerja dan Nilai Perilaku Kerja Pemangku Jabatan	Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayaran Pelabuhan	Bendahara Pengeluaran	Petugas Keselamatan Penyelia
2014 : • Kinerja SKP • Nilai Perilaku Kerja	59,30 31,87	60,00 32,00	59,71 32,00
Total Kualifikasi	91,17 Sangat Baik	92,00 Sangat Baik	91,71 Sangat Baik
2015 : • Kinerja SKP • Nilai Perilaku Kerja	59,40 32,20	60,07 32,16	59,86 32,00
Total Kualifikasi	91,60 Sangat Baik	92,23 Sangat Baik	92,13 Sangat Baik
2016 : • Kinerja SKP • Nilai Perilaku Kerja	59,80 32,27	60,15 32,48	59,89 32,33
Total Kualifikasi	92,07 Sangat Baik	92,63 Sangat Baik	92,22 Sangat Baik

Sumber : Diolah dari data pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, 2017

Data yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa terhadap seluruh pemangku jabatan yang menjadi informan penelitian prestasi kerja mereka mengalami peningkatan setiap tahunnya. Untuk prestasi kerja pemangku jabatan Pengelola Data Operasional Fasilitas Pelayaran Pelabuhan pada tahun 2014 yakni 91,17 (sangat baik), kemudian meningkat menjadi 91,60 atau naik 0,47%, kemudian mencapai 92,07 pada 2016 atau meningkat sebesar 0,51%.

Selanjutnya untuk pemangku jabatan Bendahara Pengeluaran, memiliki prestasi kerja pada tahun 2014 yakni 92,00 (sangat baik), kemudian menjadi 92,23 pada tahun 2015 atau meningkat sebesar 0,25%, dan pada tahun 2016 menjadi 92,63 atau meningkat 0,43%. Sedang untuk pemangku jabatan Petugas Keselamatan Penyelia memiliki prestasi kerja pada tahun 2014 yakni 91,71 (sangat baik), kemudian menjadi 92,13 pada tahun 2015 atau meningkat sebesar 0,46%, dan pada tahun 2016 menjadi 92,22 atau meningkat sebesar 0,10%.

d. Faktor Yang Berpengaruh

Terhadap proses pelaksanaan SKP dan hasil yang dicapai yang dapat dikategorikan cukup baik, tentu dipicu oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya. Terhadap faktor-faktor tersebut, terdapat penilaian dan pandangan yang berbeda antara para informan penelitian.

Terhadap faktor yang berpengaruh ini, dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene bahwa :

“Secara umum kami memandang bahwa kinerja para pemangku jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene menunjukkan kemajuan setiap tahunnya. Hal tersebut dapat terjadi disebabkan oleh 2 (dua) faktor. Yang pertama, yakni keterbukaan para pegawai menerima perubahan dan perkembangan. Kedua, yakni kemampuan pegawai untuk memanfaatkan *tolls* dan sarana serta parasarana yang disiapkan berupa SKP dan pendukungnya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya”. (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Keterangan di atas menunjukkan bahwa kinerja yang dicapai oleh para pemangku jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, pada dasarnya disebabkan oleh kemampuan internal para pegawai pemangku jabatan itu sendiri. Kemampuan dimaksud menjelma dalam 2 (dua) bentuk, yakni sikap atau cara

pandang yang terbuka pada perubahan, dan kemampuan di dalam memanfaatkan instrument pelaksanaan tugas serta sarana dan prasarana pendukung.

Sedang dalam pandangan para pegawai sebagai pemangku jabatan, peningkatan kinerja yang mereka capai setiap tahun tersebut disebabkan oleh ketersediaan sarana pendukung, faktor kepemimpinan yang kondusif di lingkungan kerja mereka, serta faktor kerjasama antar pegawai. Ini dikemukakan oleh Petugas Pengawas Penyelia bahwa :

“Kinerja yang kami capai dari tahun ke tahun sesungguhnya merupakan konfigurasi dari berbagai faktor. Yang kami rasakan adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan tugas dan pekerjaan kami. Kemudian yang berikut yakni arahan pimpinan yang kondusif bagi kami dalam melaksanakan tugas, serta juga faktor kerjasama diantara kami sesama pegawai”. (Hasil Wawancara, Majene, 22 Desember 2017).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja SKP pemangku jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene dapat meningkat setiap tahunnya disebabkan oleh perpaduan 5 (lima) faktor. Kelima faktor tersebut terbagi menjadi 2 (dua), yang melekat pada diri para pegawai, dan yang bersumber dari luar. Yang melekat pada diri pegawai adalah cara pandang mereka yang terbuka menerima perubahan dan perkembangan, dan kemampuan mereka memanfaatkan *tolls* SKP. Sedang yang bersumber dari luar adalah dukungan sarana dan prasarana, kepemimpinan yang kondusif, serta kerjasama sesama pegawai.

C. Pembahasan

1. Proses SKP

Pelaksanaan SKP pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene mengikuti ketentuan yang diatur oleh Kementerian Perhubungan. Terdapat berbagai

peraturan yang menjadi rujukan dari pelaksanaan SKP tersebut. Rujukan tersebut adalah :

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- b. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 62 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.
- c. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan.
- d. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 101 Tahun 2013 tentang Tatacara Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Perhubungan.
- e. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 100 Tahun 2014 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Jabatan Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan.

Berdasar pada rujukan tersebut di atas, maka pelaksanaan SKP pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene dapat dipandang sebagai satu kesatuan kegiatan penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Dalam konteks tersebut, pelaksanaan SKP ini telah dilakukan dengan mengikuti mekanisme, dan prosedur yang telah diatur sedemikian rupa.

Beberapa hal pokok yang telah dipenuhi dalam pelaksanaan SKP tersebut, dapat dikemukakan sebagai berikut :

a. Penyusunan SKP

Ini dilakukan untuk setiap pemangku jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene. SKP untuk setiap pemangku jabatan paling minimal memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang terdiri atas kuantitatif, kualitas, waktu dan biaya.

SKP untuk masing-masing pemangku jabatan berbeda antara satu jabatan dengan jabatan lainnya. Ini menunjukkan bahwa penyusunan SKP ini memperhatikan karakter, situasi dan kondisi masing-masing tugas pemangku jabatan.

b. Pedoman Tugas Jabatan

Hasil penyusunan SKP ini kemudian menjadi fungsional baik bagi Instansi maupun bagi masing-masing pemangku jabatan. Fungsionalisasi SKP tersebut ditemukan pada penggunaannya sebagai pedoman pelaksanaan tugas pemangku jabatan. SKP ini menciptakan kemudahan untuk bekerja, sebagai pemandu dalam bekerja, instrument pengendalian, dan juga pada substitusi pelaksanaan tugas.

Kemudian pada tingkat instansi, SKP ini juga menjadi pedoman dalam mengendalikan setiap pemangku jabatan. Ini dilakukan melalui media laporan harian dan laporan bulanan yang disampaikan oleh masing-masing pemangku jabatan sebagai tindak lanjut pelaksanaan SKP.

c. Pencatatan Hasil Kerja

Terhadap SKP yang telah ditetapkan dan dilaksanakan untuk masing-masing pemangku jabatan, kemudian dicatat dalam dokumen pencatatan hasil kerja pegawai. Ini dimaksudkan agar setiap kegiatan tugas yang dilaksanakan setiap hari, dapat dengan mudah disimpan sebagai bahan menyusun laporan bulanan, selanjutnya menjadi laporan tahunan.

Selain itu, pencatatan hasil kerja tersebut juga menjadi instrument evaluasi bagi setiap pegawai. Ini dapat digunakan untuk setiap hari kerja dan mingguan untuk memonitor kemajuan kegiatan tugas jabatan yang telah dilaksanakan. Dari sini ada 2 (dua) informasi yang dapat diperoleh pemangku jabatan. Yang pertama, yakni terhadap kegiatan tugas jabatan yang targetnya masih minim, maka dapat diakselerasi pada hari kerja berikutnya. Yang kedua, yakni terhadap kegiatan tugas jabatan yang targetnya lebih, maka waktu yang seyogyanya akan digunakan terhadap kegiatan tugas jabatan yang demikian, bisa dialihkan untuk mengerjakan kegiatan tugas jabatan yang capaian targetnya minim.

d. Pelaporan

SKP sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan tugas jabatan dan instrument pengendalian bagi pimpinan hanya fungsional bila disertai dengan adanya pelaporan dari setiap pemangku jabatan. Hal ini tampaknya dipandang penting di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara pelabuhan Majene. Ini ditunjukkan oleh setidaknya 3 (tiga) hal yang relevan dengan pelaporan tersebut.

Yang pertama yakni ditetapkannya sistim pelaporan ini sebagai satu tahapan dalam pelaksanaan SKP. Kedua, bahwa sebagai suatu sistem maka pelaporan SKP ini memiliki standar (format, materi, waktu, dan jalur). Ketiga, bahwa pelaporan berkala bulanan akan menjadi dokumen evaluasi bagi pimpinan dalam perbaikan capaian dari masing-masing pemangku jabatan. Sedang untuk laporan tahunan, akan menjadi bahan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai yang memuat penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja.

e. Penilaian

Kegiatan terakhir sebagai rangkaian dari pelaksanaan SKP adalah penilaian. Ini juga telah dilakukan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene. Penilaian ini hanya dilakukan sekali dalam setahun sebagai akumulasi dari pelaksanaan kegiatan tugas jabatan setiap hari, minggu dan bulan.

Penilaian SKP menjadi satu kesatuan dengan penilaian perilaku kerja pegawai. Hal ini mengikuti pedoman penilaian yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 101 Tahun 2013 tentang Tatacara Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

Pemberian nilai terhadap SKP berbentuk nilai kumulatif dengan proporsi 60%, sedang terhadap nilai perilaku kerja yakni nilai kumulatif dengan proporsi 40%. Dengan cara penilaian yang dilakukan tersebut menghasilkan 2 (dua) cara penilaian yang berbeda sifatnya. Pada penilaian

SKP bersifat obyektif, karena itu kemampuan, kompetensi dan keseriusan masing-masing pemangku jabatan menjadi pertarungan pada cara penilaian ini. Sementara penilaian perilaku kerja, sifatnya subyektif atau bergantung pada cara pandang pimpinan sebagai penilai. Dari hasil penilaian yang menjadi informasi penelitian ini menunjukkan bahwa kedua cara penilaian ini cukup berimbang dan saling mensubstitusi, sehingga nilai yang dicapai oleh masing-masing pemangku jabatan menunjukkan hasil yang memadai.

2. Kinerja Prestasi Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja prestasi kerja pegawai sebagai sinergitas antara SKP dan perilaku kerja menunjukkan peningkatan dari waktu ke waktu. Peningkatan tersebut terjadi pada kedua komponen penilaian utama, yakni SKP dan perilaku kerja.

Pada kinerja SKP pemangku jabatan, peningkatan terjadi pada pemangku jabatan yang berbeda. Kenyataan yang demikian ini menunjukkan bahwa ada kesamaan kondisi (*equal condition*) yang dialami oleh para pegawai yang menyebabkan kinerja mereka secara bersamaan mengalami peningkatan.

Tetapi pada pemangku jabatan yang berbeda tersebut terjadi polarisasi peningkatan kinerja SKP mereka pada kegiatan tugas jabatan. Polarisasi dimaksud mengambil bentuk berupa :

- a. Peningkatan kinerja kegiatan tugas jabatan setiap tahunnya.
- b. Fluktuasi kinerja kegiatan tugas jabatan.
- c. Kinerja kegiatan tugas jabatan yang statis.
- d. Kinerja kegiatan tugas jabatan yang meningkat kemudian menjadim statis.

Terhadap kedua fakta utama di atas, yakni kinerja SKP kumulatif yang meningkat setiap tahunnya dan polarisasi perkembangan kinerja kegiatan tugas jabatan tersebut, tentu memiliki penjelasan yang berbeda mengenai sebab-sebab atau faktor yang mempengaruhinya.

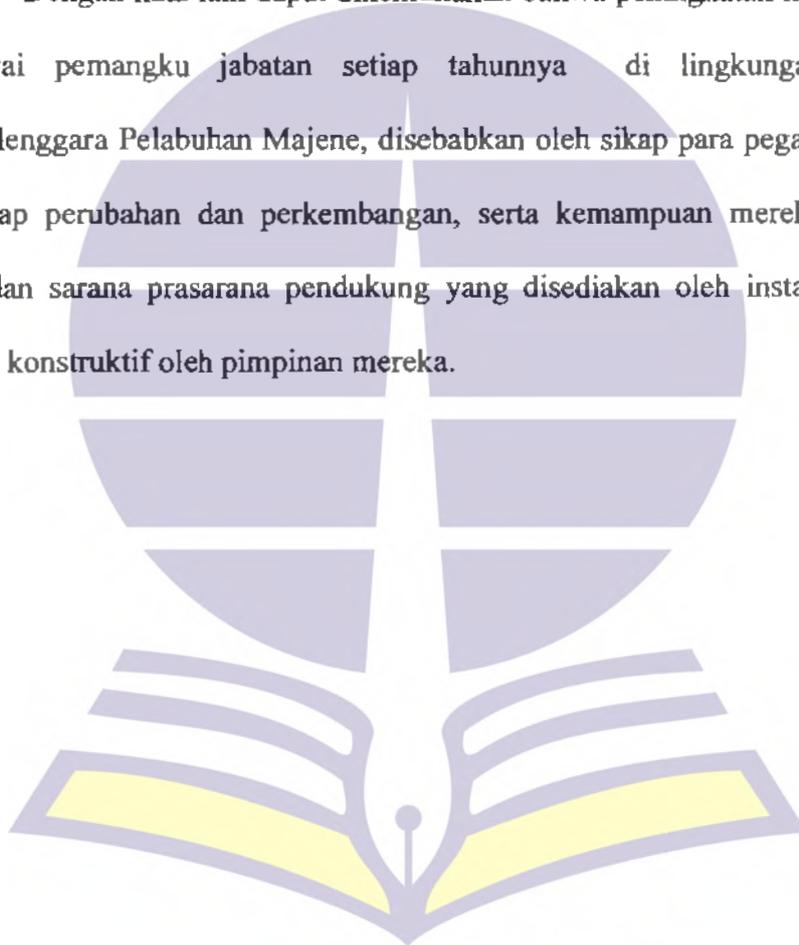
Terhadap fakta kinerja SKP kumulatif yang meningkat setiap tahunnya pada seluruh pemangku jabatan, dapat dipandang sebagai pengaruh dari kelima faktor pendukung yang diterima secara sama atau melekat pada setiap pemangku jabatan (*equal condition*). Kelima faktor tersebut adalah cara pandang mereka yang terbuka terhadap perubahan, kemampuan memanfaatkan *tolls* SKP, dukungan sarana dan prasarana, kepemimpinan yang kondusif, serta terbangunnya kerjasama diantara para pegawai pemangku jabatan.

Sedang untuk polarisasi perkembangan kinerja kegiatan tugas jabatan penyebab potensialnya dimungkinkan oleh tingkat kesulitan atau kemudahan dari masing-masing kegiatan tugas jabatan tersebut. Misalnya pada jabatan Petugas Keselamatan Penyelia, dimana kegiatan tugas jabatan memeriksa kapal untuk perpanjangan sertifikat dengan kinerja yang statis, potensial lebih sulit dibanding dengan kegiatan tugas jabatan melaksanakan pengawasan uji berlayar kapal ikan dengan kinerja yang terus meningkat (lebih mudah).

Penjelasan yang demikian ini sekaligus menegaskan bahwa pada setiap jenis jabatan dengan berbagai jenis tugas pekerjaan yang ada di dalamnya, berpotensi memperhadapkan pemangku jabatan tersebut menemui jenis tugas pekerjaan yang lebih mudah dikerjakan, dan juga berpotensi menemukan tugas pekerjaan yang lebih sulit dikerjakan.

Kemudian terhadap nilai perilaku kerja pegawai yang juga menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, dapat dijelaskan sebagai hasil dari konfigurasi antara perilaku pegawai itu sendiri yang dinilai oleh pimpinan cukup mendukung dalam pelaksanaan tugas pekerjaan mereka di satu sisi, serta adanya kepemimpinan yang kondusif pada sisi yang lain.

Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa peningkatan nilai perilaku kerja pegawai pemangku jabatan setiap tahunnya di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene, disebabkan oleh sikap para pegawai yang terbuka terhadap perubahan dan perkembangan, serta kemampuan mereka memanfaatkan *tolls* dan sarana prasarana pendukung yang disediakan oleh instansi mereka yang dinilai konstruktif oleh pimpinan mereka.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai dalam pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene terlihat dalam 2 (dua) bentuk, yakni :
 - a. Kinerja SKP pemangku jabatan secara kumulatif setiap tahunnya mengalami peningkatan. Ini disebabkan oleh konfigurasi faktor cara pandang para pegawai yang terbuka menerima perubahan dan perkembangan, kemampuan mereka memanfaatkan *tolls* SKP dan sarana prasarana pendukung, serta faktor kepemimpinan yang kondusif, dukungan ketersediaan sarana dan prasarana, dan terbangunnya kerjasama diantara para pegawai pemangku jabatan.
 - b. Kinerja kegiatan tugas jabatan sebagai komponen SKP menunjukkan polarisasi yang mengambil bentuk berupa peningkatan kinerja kegiatan tugas jabatan setiap tahunnya, fluktuasi kinerja kegiatan tugas jabatan, kinerja kegiatan tugas jabatan yang statis, kinerja kegiatan tugas jabatan yang meningkat kemudian menjadi statis. Polarisasi yang demikian itu dimungkinkan oleh tingkat kesulitan atau kemudahan dari masing-masing kegiatan tugas jabatan tersebut yang berbeda.

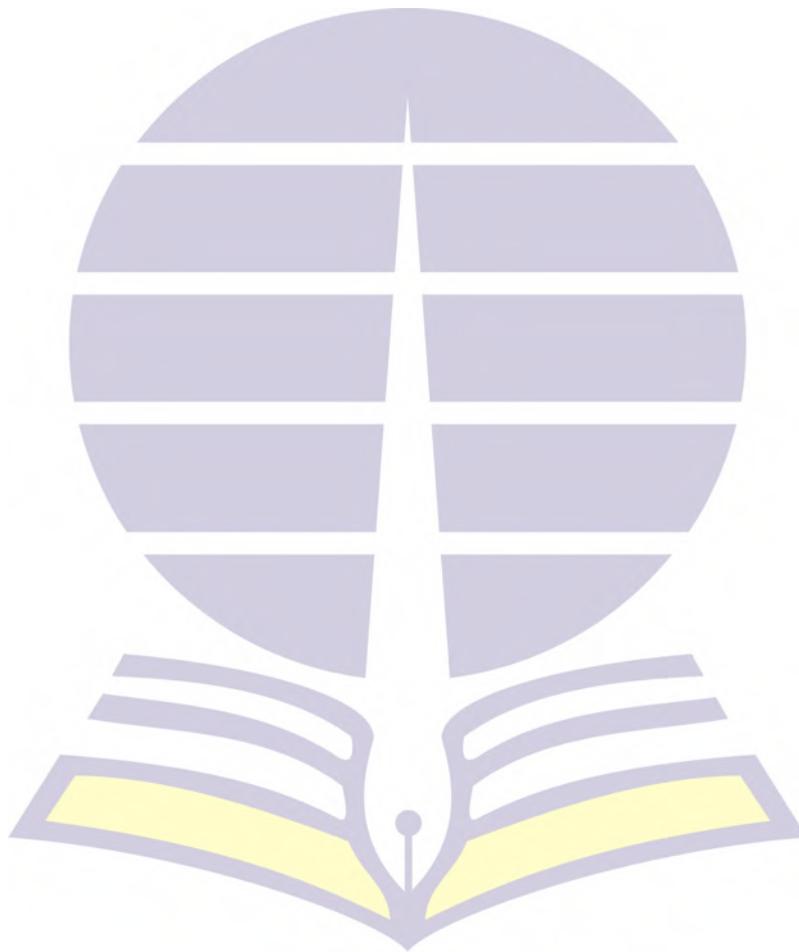
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene adalah

Keterbukaan pegawai menerima perubahan dan perkembangan, kemampuan pegawai memanfaatkan tools dan sarana serta prasarana, ketersediaan sarana dan prasarana, adanya kerjasama para pegawai serta kepemimpinan yang kondusif pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene.

B. Saran

1. Terhadap faktor-faktor yang berkonfigurasi mempengaruhi peningkatan kinerja SKP setiap tahunnya, yakni cara pandang para pegawai yang terbuka menerima perubahan dan perkembangan, kemampuan mereka memanfaatkan *tolls* SKP dan sarana prasarana pendukung, serta faktor kepemimpinan yang kondusif, dukungan ketersediaan sarana dan prasarana, dan terbangunnya kerjasama diantara para pegawai pemangku jabatan, dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk membedakan faktor yang berpengaruh secara signifikan baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.
2. Demikian halnya diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mendalami polarisasi perkembangan kinerja kegiatan tugas jabatan sebagai komponen SKP, terutama pada signifikansi pengaruh tingkat kesulitan dan kemudahan pelaksanaan masing-masing SKP pada pemangku jabatan yang berbeda.
3. Untuk keperluan peningkatan kinerja SKP pada pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan atau Instansi pemerintah lainnya, maka perhatian terhadap konfigurasi faktor cara pandang para pegawai yang terbuka

menerima perubahan dan perkembangan, kemampuan mereka memanfaatkan *tolls* SKP dan sarana prasarana pendukung, serta faktor kepemimpinan yang kondusif, dukungan ketersediaan sarana dan prasarana, dan terbangunnya kerjasama diantara para pegawai pemangku jabatan.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

- Ahmadi. 2005. *Instrumen Penelitian*, Jakarta, Mandar Maju
- Amins, Achmad. (2009). *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Laksbang Pressindo, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bernandin dan Russell. 2003. *Science of Administration*. Lionis : American Press.
- Bungin. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Dubnick, Melvin. J. (2003). *Accountability and the Promise of the Performance: In Search of the Mechanism*, Paper Prepared and presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association August 28-31, Philadelphia: Confrence of the European Group of Public Administration, September 3-6, Lisbon, Portugal.
- Edi Suharto. 2008. *Analisis Kebijakan Publik : Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*, Alfabeta, Bandung.
- Eyo Kahya, 1996. *Prinsip Administrasi Modern*. Jakarta ; Rineka Cipta.
- Gie dan Ibrahim. 1999. *Efektifitas Kinerja Pegawai*, Jakarta : Tiga Serangkai.
- Gomes. Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi
- George R. Terry. 2000. *Principle of Management*. Lionis : American Press
- Harbani Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Keban, Yaremas T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media
- Luther, Gulick. 1960. *Paper on the Science of Administration*. Routledge; Reprint edition
- Leonard D White. 1980. *Introduction of the Study of Public Administration* Lionis : American Press.
- Lofland. 1984. *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta : PT. Gramedia Utama

- Handayaniingrat, Soewarno. 1996. *Pengantar Study Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Hasan, Nur Fitriyah, dan Suarta Djaja. (2013). *Penerapan Analisis Jabatan dalam Upaya Peningkatan Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur*, *Journal Administrative Reform*, 1 (2), 370-380.
- Mangkunegara, AA. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keempat. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Cetakan Ketiga. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mangkuprawira, S dan A Vitalaya. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Marshall & Rosman, 1989. *Mix Methods*. Jurnal
- Miles and Huberman. 2004. *Metode Penelitian Kontemporer*, Jakarta :PT. Gramedia Utama
- M.Saefuddin. 1993. *Organisasidan Management*. Jakarta : Gunung Agung
- Lituhayu, Raizaleni. 2008. *Analisis Beban Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Head Office) Pada PT. Lerindro International Jakarta*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB, Bogor.
- Schermerhorn. 1996. *Teori Kinerja*, Jakarta : PT. Gramedia Utama.
- Silalahi, Ulbert. 2006. *Metode penelitian Sosial*. Mamuju :Unpar Press.
- Sondang P. Siagian. 1997. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Sondang P. Siagian 1997. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung
- Sudjana. 1996. *Metode Penelitian Administrasi*, Jakarta : Tarsito
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Admnistrasi*. Jakarta : Alfabeta
- Soekarna. 1986. *Dasar-dasar Manajemen*. C.V. Telaga Bening, Jakarta
- Soetrisno P.H. 1983. *Dasar-Dasar Evaluasi Proyek (Perhitungan, Teori dan Studi Kasus)*. Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

- Sulaiman Asang. 2009. *Evaluasi Kebijakan Publik : Kebijakan Pengembangan SDM*, Program Pasca Sarja Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Sukmawati, Armediana dkk (2014). *Analisis Kinerja Pegawai di Kecamatan Gunung Pati Kota Semarang*, Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Surya Fermana. 2009. *Kebijakan Publik : Sebuah Tinjauan Filosofis*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Wayne Parsons. 2008. *Public Policy : Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta..
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- William N. Dunn. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Wira, Imelda K. 2007. *Analisis Hubungan Budaya Korporat dengan Kinerja Karyawan*. Skripsi pada Fakultas Ekonomi Manajemen. Institut Pertanian Bogor, Bogor.

B. Dokumen Perundang-Undangan

- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan dan Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 91 Tahun 2013 tentang Tatacara Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Perhubungan.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 100 Tahun 2014 tentang Peta Jabatan dan Uraian Tugas Kegiatan Jabatan Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan.

PANDUAN WAWANCARA

A. Pengantar

Dalam rangka penulisan tesis dengan judul **“Evakuasi Kinerja Pegawai Dalam Penggunaan SKP Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Majene”** untuk penyelesaian program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Terbuka Provinsi Sulawesi Barat, maka dilakukan penelitian pengumpulan data melalui wawancara.

Terkait dengan hal tersebut, diharap kesediaan Bapak/Ibu sebagai responden/informan untuk memberi keterangan, informasi dan data yang diperlukan. Keterangan, informasi dan data tersebut dijamin kerahasiaannya. Dengan kata lain hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah/akademik.

B. Daftar Pertanyaan

1. Seperti apa pengorganisasian di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje ?

.....

.....

.....

2. Bagaimana uraian tugas dan fungsi masing-masing pejabat yang ada di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje ?

.....

.....

.....

3. Seperti apa gambaran jumlah dan kualifikasi pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje ?

.....

.....

.....

4. Apakah setiap tahunnya Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje membuat Rencana Kerja ?
.....
.....
5. Seperti apa isi rencana kerja tersebut ?
.....
.....
6. Apakah setiap pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje juga membuat Rencana Kerja setiap tahunnya ?
.....
.....
7. Seperti apa isi rencana kerja masing-masing pegawai tersebut ?
.....
.....
.....
.....
8. Apa hubungan antara Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje dengan rencana kerja yang dibuat oleh masing-masing pegawai ?
.....
.....
.....
9. Bagaimana cara atau mekanisme mengendalikan Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje tersebut ?
.....
.....
.....
.....
10. Bagaimana cara atau mekanisme mengendalikan Rencana Kerja setiap pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje tersebut ?

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

11. Bagaimana cara atau mekanisme mengevaluasi Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje tersebut ?

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

12. Bagaimana cara atau mekanisme mengevaluasi Rencana Kerja setiap pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje tersebut ?

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

13. Faktor apa saja yang menunjang pelaksanaan rencana kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje tersebut ?

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

14. Faktor apa saja yang menjadi kendala pelaksanaan rencana kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje tersebut ?

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

15. Dengan adanya penilaian kinerja atau evaluasi terhadap masing-masing pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje, seperti apa hasilnya ?

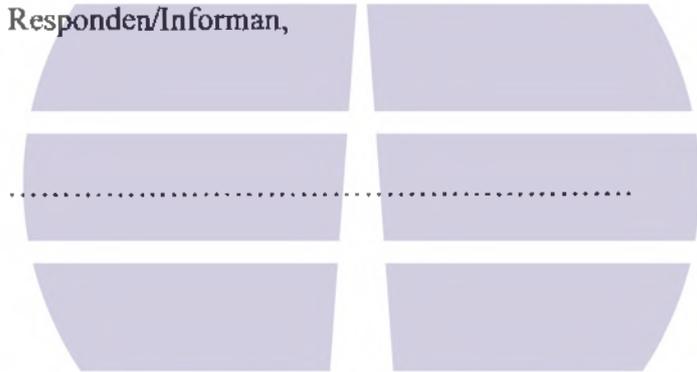
.....
.....
.....

16. Dengan adanya penilaian kinerja atau evaluasi terhadap masing-masing pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Maneje, apa manfaat yang bisa diperoleh ?

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

Majene, 2017

Responden/Informan,



Catatan :

Panduan Wawancara ini dapat dikembangkan sesuai situasi dan kondisi lapangan, dan tetap relevan dengan focus penelitian.