



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**IMPLEMENTASI PEMBERIAN PENGHARGAAN  
BERDASARKAN PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI  
NEGERI SIPIL DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA  
PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN BANGKA TENGAH**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**KAMSUL**

**NIM. 500629865**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

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

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jakarta, 30 Januari 2019

Yang Menyatakan,


**KAMSUL**  
**NIM. 500629865**

**ABSTRAK****IMPLEMENTASI PEMBERIAN PENGHARGAAN BERDASARKAN PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BANGKA TENGAH**

Kamsul  
Kamsul76@gmail.com  
Universitas Terbuka

Penelitian ini berjudul "Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi yang dilaksanakan di Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah. Narasumber sebagai Informan dalam penelitian ini antara lain adalah Sekretaris Daerah, Kepala BKD Bangka Tengah, dan Inspektorat.

Di dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan bahwa secara penghargaan yang diberikan oleh penilai cenderung memberikan nilai tidak objektif pada unsur "kesetiaan, pemberian reward tidak dilaksanakan secara teratur. Penilai (atasan langsung) dalam memberikan penilaian atau penghargaan tidak signifikan dalam memberikan perbedaan. Penilaian pada moral dan etika cenderung diabaikan atau tidak berubah tiap tahunnya. Kecenderungan penilaian pada perilaku kerja tidak signifikan karena tidak ada loncatan prestasi kerja.

Kesimpulan penelitian ini membuktikan bahwa Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah, perlu diberikan penghargaan psikologis dan sosial, penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut seperti promosi jabatan, pemberian kepercayaan dan peningkatan tanggung jawab serta penempatan lokasi kerja yang lebih baik.

**Kata Kunci :** Implementasi, Reward, Penilaian Prestasi Kerja

## **ABSTRACK**

### **IMPLEMENTATION OF AWARD GIVING BASED ON CIVIL SERVANTS WORK PERFORMANCE ASSESSMENT IN EFFORTS TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE GOVERNMENT AT CENTRAL DISTRICT REGENCY**

**Kamsul**

**Kamsul76@Gmail.com**

**Open University**

*This research entitled "Implementation of Awarding Based on Assessment of Civil Servants' Work Performance in Efforts to Improve Employee Performance in the Government At Central District Regency". The purpose of this study is to find out and analyze how the implementation of awarding is based on the Civil Servants' Job Performance Assessment in an effort to improve the performance of employees in the Central District Regency Government.*

*This study uses qualitative research methods with a descriptive approach. Data sources are obtained from primary data and secondary data. Data collection techniques through interviews, documentation and observations carried out in the Central Bangka Regency Government. The speakers as informants in this study included the Regional Secretary, the Head of the Central Bangka BKD, and the Inspectorate.*

*In the results of the study showed that it was found that the rewards given by the assessor tended to give a non-objective value to the element of "loyalty, giving rewards not carried out regularly. Appraisers (direct supervisors) in providing an assessment or oward are not significant in giving a difference. Assessment of morals and ethics tends to be ignored or does not change every year. The tendency of assessment on work behavior is insignificant because there is no jump in work performance.*

*The conclusion of this study proves that the Implementation of Awarding is Based on Civil Servants' Work Performance Assessment in an Effort to Improve Employee Performance in the Government At Central District Regency, need to be given psychological and social rewards, psychological and social rewards are more difficult to measure financial value, but the value of this award is important for employees. Some of these psychological and social awards such as promotion, giving trust and increasing responsibility and better placement of work locations.*

*Keywords : Effectiveness, Sanction, Discipline, Civil Servant.*

## PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM : Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah**

**Penyusun TAPM : KAMSUL**

**NIM : 500629865**

**Program Studi : ILMU ADMINISTRASI BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK**

**Hari/Tanggal :**

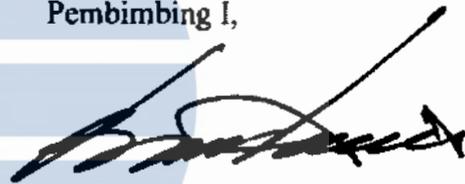
Menyetujui :

Pembimbing II,



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

Pembimbing I,



**Prof. Dr. Bustami Rachman, M.Sc**  
NIP. 19510424 197903 1 002

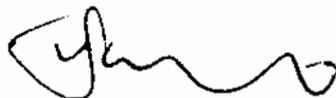
Penguji Ahli,



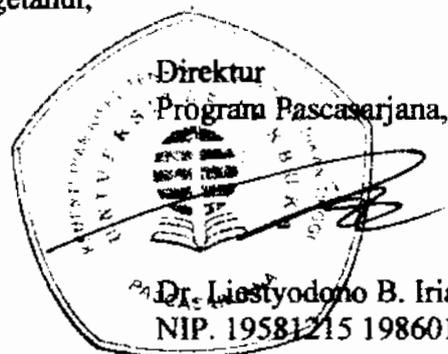
**Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL, M.Si**  
NIP. 19541014 198103 2 001

Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu Administrasi Program Magister,**



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



**Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si**  
NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : **KAMSUL**  
 NIM : **500629865**  
 Program Studi : **Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik**  
 Judul TAPM : **Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Efektivitas Penjatuhan Sanksi Terhadap Pelanggaran Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : **Selasa / 22 Januari 2019**

Waktu : **13.00 s.d. 14.30 WIB**

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Tandatangan**

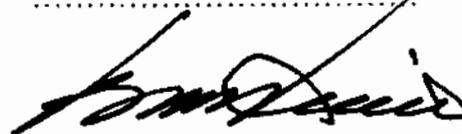
Ketua Komisi Penguji  
 Nama : **Dr. Darmanto, M.Ed**



Penguji Ahli  
 Nama : **Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL, M.Si**



Pembimbing I  
 Nama : **Prof. Dr. Bustami Rachman, M.Sc**



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



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT oleh karena berkah dan anugerah-Nya penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis yang berjudul **“Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah”** merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) Program Magister Administrasi Publik (MAP) UPBJJ-Universitas Terbuka (UT) Pangkalpinang.

Ungkapan rasa syukur dan terima kasih yang tak terhingga penulis haturkan kepada Keluarga Besar yang telah memberikan dorongan motivasi, bantuan, bimbingan dan do'a sehingga penulisan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Penulis menyadari bahwa proses penulisan tesis ini tidak terlaksana tanpa dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan yang baik ini ucapan terima kasih dan penghargaan yang mendalam penulis haturkan kepada yang terhormat:

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus, Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
3. Hasmonel, S.H., M.Hum selaku Ketua Universitas Terbuka Pangkalpinang;
4. Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Administrasi Program Magister Universitas Terbuka sekaligus selaku Pembimbing II;

5. Prof. Dr. Bustami Rachman, M.Sc selaku Pembimbing I yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan TAPM ini dapat terselesaikan;
6. Bupati Bangka Tengah dan jajaran yang telah memfasilitasi penelitian TAPM penulis;
7. Dra. Hj. Susanti, M.AP dan Medya Febriandy, S.AP, dua orang inspirator dan motivator dalam penyelesaian Program Pascasarjana penulis;
8. Rosalina Agustini, S.IP., M.AP. selaku Liaison Officer UPBJJ-UT Pangkalpinang selama penulis menempuh pendidikan Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
9. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan serta semangat dalam penyelesaian TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengbarapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan tesis ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Akhirnya dalam do'a penulis bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.

Pangkalpinang, 30 Januari 2019

Penulis



**KAMSUL**  
**NIM. 500629865**

## RIWAYAT HIDUP

Nama : KAMSUL  
NIM : 500629865  
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik  
Tempat / Tanggal Lahir : Kenanga / 6 Agustus 1976

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Negeri 16 Kenanga - Bangka  
pada tahun 1990  
Lulus SMP di SLTP Negeri 5 Sungailiat - Bangka  
pada tahun 1993  
Lulus SMA di SMA Negeri 1 Sungailiat – Bangka  
pada tahun 1996  
Lulus S1 di UPBJJ Universitas Terbuka Pangkalpinang  
pada tahun 2010

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1997 s.d. 2005 sebagai pegawai swasta  
di PT. Lola Mina Pwk. Sungailiat, Bangka  
Tahun 2006 s.d. 2007 sebagai CPNSD  
di Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah  
Tahun 2007 s.d. 2017 sebagai PNSD  
di Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah  
Tahun 2017 s.d. sekarang sebagai PNSD  
di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Pangkalpinang, 30 Januari 2019

Penulis



**KAMSUL**  
**NIM. 500629865**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	16
C. Tujuan Penelitian .....	16
D. Kegunaan Penelitian.....	17
D.1 Kegunaan Teoritis.....	17
D.2 Kegunaan Praktis .....	17
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKADAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
A. Kajian Teori .....	18
1. Teori Implementasi Kebijakan.....	19
1.1 Pendekatan dalam Implementasi Kebijakan Publik.....	20

1.2 Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Kebijakan.....	22
2. Penghargaan Pegawai Negeri Sipil .....	27
3. Penilaian Prestasi Kerja .....	30
3.1 Pengertian Prestasi Kerja.....	30
3.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	31
4. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi.....	34
5. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja.....	35
6. Manfaat Penilaian Kinerja.....	37
7. Indikator Penilaian Prestasi Kerja.....	38
8. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja.....	40
9. Penilaian Kinerja.....	40
9.1. Alasan Diperlukan Penilaian Kinerja .....	40
10. Tujuan Penilaian Kinerja .....	42
B. Penelitian Sebelumnya.....	57
C. Kerangka Pemikiran .....	59
D. Operasional Konsep.....	62
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	64
B. Data Yang di Perlukan .....	65
B.1 Data Primer .....	66
B.2 Data Sekunder .....	66
C. Informan.....	66
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	68

E. Instrumen Penelitian .....	70
F. Teknis Analisis Data .....	70
G. Lokasi dan Jadwal Penelitian .....	73
G.1 Lokasi Penelitian .....	75
G.2 Jadwal Penelitian.....	76

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil .....	77
2. Implementasi Kebijakan Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah .....	79
3. Penilaian Prestasi Kerja .....	85
4. Upaya yang dilakukan dalam Pemberian Penghargaan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bangka Tengah .....	94

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	102
B. Saran.....	103

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>
----------------------------	------------

<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>.....</b>
--------------------------------	--------------

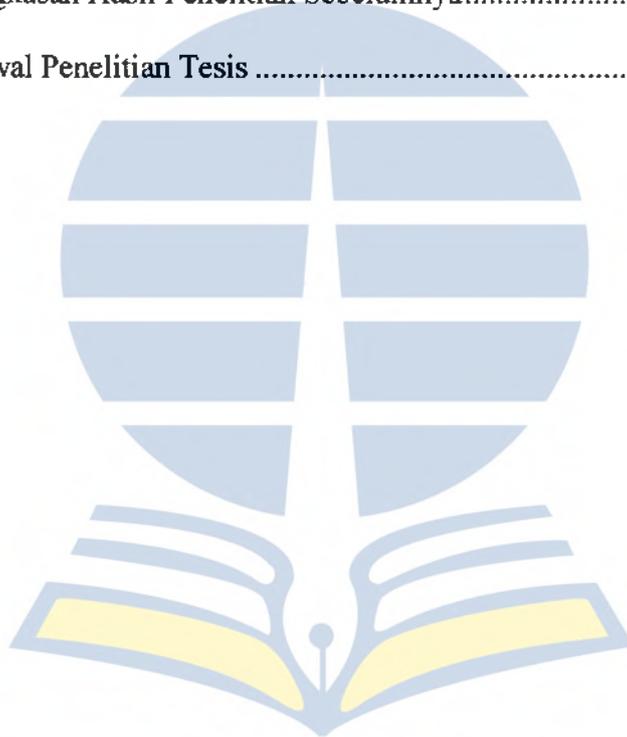
## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Pemikiran .....	62
2. Komponen-komponen Analisis Data .....	74



**DAFTAR TABEL**

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Rekapitulasi Randwon Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Kabupaten Bangka Tengah Bulan Januari – Desember (2016).....	5
2. Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya.....	58
3. Jadwal Penelitian Tesis .....	76



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Pegawai atau karyawan merupakan asset yang paling penting yang harus dimiliki suatu organisasi, dan bukan semata-mata hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya pegawai yang juga dapat disebut sebagai sumberdaya manusia harus dikembangkan, didayagunakan, dan terus diberi motivasi agar lebih berkinerja dan produktif. Organisasi apapun bentuknya, baik organisasi pemerintahan maupun swasta dalam pencapaian tujuan yang ingin dicapai tentunya sangat tergantung dari manusia yang ada dalam organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia yang disebut juga sebagai aparatur, pegawai, ataupun karyawan harus dapat didayagunakan oleh suatu organisasi untuk kepentingan keberlangsungan organisasinya.

Keberadaan sumber daya manusia adalah unsur utama yang memainkan peran penting dalam upaya pencapaian tujuan dan keberhasilan suatu organisasi. Dalam setiap perusahaan maupun dalam sebuah instansi pemerintah, sumber daya manusia merupakan modal yang penting dan sangat berpengaruh bagi kelangsungan dan keberhasilan suatu organisasi. Karena sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menjadi penggerak organisasi yang dapat menentukan arah ataupun tujuan organisasi, sehingga tujuan bersama yang telah ditetapkan organisasi dapat dicapai.

Menurut artikel <http://www.kompasiana.com/rindo/skp-sasaran-kerja-pegawai-sebagai-pengganti-dp3-daftar-penilaian-pelaksanaan-pekerjaan-pns>,

diakses tanggal 6 September 2016 bahwa sebuah organisasi diperlukan sumber daya manusia yang terampil, berpengalaman, mempunyai kompetensi yang baik serta mampu menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan kedudukannya di organisasi. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, diperlukan adanya penilaian sebagai tolak ukur berhasil tidaknya sumber daya manusia (SDM) tersebut melaksanakan tugasnya. Dalam organisasi Pemerintahan, SDM yang bekerja disebut juga Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pembinaan PNS diperlukan dengan adanya penilaian terhadap kinerja PNS.

Peraturan yang mengatur hal tersebut yaitu Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai, sedangkan peraturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013. Pemberlakuan PP ini yaitu pada tahun 2014 serentak di seluruh SKPD di Indonesia.

Kinerja aparatur pemerintah (civil servant) sebagai pelaksana tugas urusan pemerintahan dan pembangunan dapat ditingkatkan melalui upaya manajemen pembinaan aparatur yang berorientasi pada merit system secara profesional, adil, serta proporsional sesuai dengan ketentuan dalam UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Salah satu sendi dalam manajemen PNS tersebut yang cukup berperan dalam mengungkit kinerja aparatur adalah melalui pemberian gaji/kompensasi yang layak dan adil. Untuk itu, pemerintah wajib untuk mengusahakan dan memberikan gaji/kompensasi yang adil sesuai standar yang layak kepada Pegawai Negeri. Kenyataannya, kondisi tersebut belum mampu diwujudkan.

Menurut artikel <http://www.radarbangka.co.id/berita/detail/global/5247/bateng-permasalahkan-pelayanan-publik-yang-belum-optimal.html> bahwa hal ini bisa kita lihat pada kondisi pelayanan publik yang disediakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Tengah yang masih disoroti miris oleh masyarakat. Kondisi ini terjadi dikarenakan unsur penyelenggaranya oleh PNS belum mampu menjalankan perannya sebagai pelayan masyarakat secara optimal dan profesional. Kondisi ini secara umum dianggap terjadi karena kurang memadainya gaji yang diterima, oleh karenanya masih banyak kasus yang ditemukan di daerah terkait kinerja PNS diantaranya, pungutan liar, suap, korupsi, mark-up, pengeluaran fiktif, dan berbagai bentuk 'uang pelicin' adalah bentuk-bentuk pelanggaran aturan yang dilakukan untuk tujuan menambah pendapatan (extra income) yang dilakukan baik dalam jam kerja atau setelah jam kerja. Kondisi ini menyebabkan kinerja PNS semakin disorot dan dianggap hanya menghabiskan anggaran negara tanpa ada kontribusi yang signifikan.

Dalam mengoptimalkan keberhasilan pelayanan tersebut sangat diperlukannya komitmen dalam kinerja penyelenggara negara, meliputi kinerja pegawai yang merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seorang pegawai menjadi optimal jika didorong oleh kemampuan yang baik serta motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi pemerintahan dipengaruhi pula oleh faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Keberhasilan kinerja pegawai diidentifikasi berdasarkan hasil kerja, kemampuan, motivasi serta insentif dan imbalan. Kenyataan empirik Daftar

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) atau Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. Secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Penilaian kinerja lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku yang terfokus pada pembentukan karakter individu dan belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas, dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Karena banyaknya kelemahan yang ditemukan pada DP-3 atau SKP PNS, maka diperlukan beberapa perbaikan dan penyempurnaan. Berdasarkan PP Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS menjelaskan dalam rangka penyelenggaraan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS. Untuk itu dalam upaya meningkatkan prestasi kerja PNS tersebut sebenarnya Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah memberikan sesuatu kebijakan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, PNS sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya dengan baik, namun realitanya sering terjadi dalam suatu instansi, para pegawainya melakukan pelanggaran yang menimbulkan ketidakefektifan kinerja pegawai yang bersangkutan

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Rundown Penilaian Sasaran Kinerja**  
**Pegawai (SKP) di Kabupaten Bangka Tengah**  
**Bulan Januari– Desember (2016)**

No Kegiatan Tugas Jabatan	TARGET				REALISASI				Nilai Capaian SKP
	Kuantitas	Kualitas	Waktu/Bulan	Biaya	Kuantitas	Kualitas	Waktu/Bulan	Biaya	
1	1	100	12	0	1	73	4	0	68,7
2	1	100	12	0	1	70	3	0	65,0
3	3	100	12	0	1	72	12	0	60,4
4	6	100	12	0	2	75	12	0	61,4
5	6	100	12	0	4	73	12	0	71,8
6	12	100	12	0	5	70	12	0	62,5
7	12	100	12	0	8	72	12	0	71,5
8	12	100	12	0	6	75	12	0	67,0
9	12	100	12	0	9	70	12	0	73,6
10	1	100	12	0	1	76	5	0	72,2
11	3	100	12	0	1	75	12	0	69,4
12	1	100	12	0	1	70	4	0	67,7
<b>Jumlah</b>		<b>1200</b>			<b>871</b>				<b>811,78</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>1Tahun</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>72,58</b>	<b>1Tahun</b>	<b>0</b>	<b>67,64</b>

Sumber : Hasil Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai di Kabupaten Bangka Tengah

Pada tabel diatas adalah hasil penilaian rata-rata sasaran kinerja pegawai (SKP) pada jabatan pegawai di Kabupaten Bangka Tengah pada periode januari sampai desember 2016. Dimana pada aspek kuantitas masih banyaknya pekerjaan yang belum terselesaikan ,realisasi kuantitas ditahun 2016 hanya 40 pekerjaan yang terselesaikan dari 70 target yang ditetapkan.

Dari aspek kualitas masih banyak yang menyelesaikan pekerjaan belum sesuai dengan target yang di harapkan. Dilihat dari rata-rata penilaian kualitas hanya mencapai 72,58% dari target 100%. Sementara untuk aspek waktu penyelesaian pekerjaan masih belum optimal dilihat masih banyaknya pekerjaan yang belum terselesaikan dari waktu yang ditetapkan selama 12 bulan. Nilai rata-

rata capaian sasaran kerja pegawai (SKP) memiliki bobot sebesar 67,64% dimana kategori cukup.

Metode penilaian prestasi kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot sebesar 60% dan penilaian perilaku kerja dengan bobot sebesar 40%. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu rangkaian proses manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan.

Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Sementara penilaian perilaku kerja meliputi unsur orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja PNS menggunakan metode penilaian berdasarkan SKP dan perilaku pegawai ini dinilai lebih efektif sebagai pengganti DP3.

Beberapa hal yang masih rendah capaiannya seperti kualitas kerja pegawai yang masih dibawah standar, pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum tepat waktu. Selain itu hal lain yang masih rendah hasilnya adalah kesadaran untuk bekerja sama dengan rekan kerja, serta kemandirian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan. Dengan demikian instansi masih membutuhkan usaha-usaha yang dapat memaksimalkan kinerja pegawai guna tercapainya tujuan instansi.

Berdasarkan informasi yang didapatkan melalui prawawancara sebelum penelitian dilakukan dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian Kabupaten

Bangka Tengah, proses penilaian kinerja belum menggunakan penilaian berdasarkan SKP dan Perilaku Kerja sejak Januari 2014, akan tetapi baru direncanakan pada Tahun 2015. Mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai sesuai dengan PP No. 46 tahun 2011 baru disosialisasikan oleh BKD sejak mulai tahun 2015 secara bertahap kepada pengelola kepegawaian pada setiap SKPD untuk selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh pegawai yang seharusnya sosialisasi sudah dilakukan pada tahun 2012 dikarenakan keluarnya Peraturan Pemerintah tentang penilaian prestasi kerja tahun 2011, artinya pemerintah Kabupaten Bangka Tengah mengalami keterlambatan dalam sosialisasi.

Kemudian fakta di lapangan mengenai penilaian prestasi kerja pegawai masih terdapat kelemahan, diantaranya yaitu penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja belum sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan proses penilaian kurang melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS.

Dalam Pembinaan Pegawai Negeri, inti penataan sumber daya manusia/aparatur adalah Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif; standarisasi dan peningkatan kinerja dan pola karier yang jelas dan terencana. Apabila dikaitkan dengan orientasi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja, maka penilaian prestasi kerja pegawai atau karyawan memegang peranan yang sangat penting. Penilaian prestasi kerja bukan saja untuk melihat bagaimana kinerja pegawai, namun juga akan bermanfaat bagi pengembangan kemampuan dan kompetensi serta jenjang karier karyawan atau pegawainya.

Pelaksanaan penilaian prestasi pada umumnya memiliki tiga sasaran, yaitu untuk menghasilkan informasi yang diperlukan bagi administrasi penggajian, menyediakan informasi bagi promosi, dan untuk meningkatkan kinerja dari pekerjaan saat ini. Begitu pentingnya penilaian prestasi kerja pegawai, baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan personal dari pegawai itu sendiri, maka dalam prakteknya penilaian itu haruslah objektif, transparan dan terukur, sehingga diharapkan akan mampu merubah pola kerja yang mengarah pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas.

Artinya bahwa proses penilaian prestasi kerja pegawai haruslah berdasarkan standar, norma dan tuntutan perkembangan internal organisasi dan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Penilaian prestasi kerja itupun bukanlah semata-mata hanya untuk memenuhi syarat formalitas saja, tetapi penilaian prestasi kerja harus mampu menjadi alat untuk menggerakkan seluruh daya yang dimiliki pegawai agar dapat menjalankan tugas dan kewajiban sebagai bagian dari tanggung jawab yang melekat padanya.

Konsekuensi dari proses prestasi kerja yaitu reorientasi dan restrukturisasi manajemen sumberdaya aparatur merupakan kebutuhan mendesak untuk dilaksanakan, disamping penataan kelembagaan dan tatalaksana organisasi pemerintahan. Hal ini terutama disebabkan karena beberapa hal diantaranya, tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik, efektif dan efisien juga kinerja aparatur daerah yang cenderung masih dinilai rendah. Kinerja aparatur akan berkorelasi positif dengan kinerja organisasi yang secara langsung, dalam konteks organisasi pelayanan publik, akan menghasilkan suatu layanan publik yang berkualitas. Upaya reorientasi dan restrukturisasi sumberdaya

aparatur daerah dalam jangka pendek dapat dilakukan dengan pemberian tambahan penghasilan, terutama dalam mendorong peningkatan kinerja dan memotivasi aparatur daerah dalam melaksanakan tugasnya.

Pemberian tambahan penghasilan bagi PNS ini didasari Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang telah dirubah dengan Permendagri No. 59 Tahun 2007 terakhir dengan Permendagri No. 21 tahun 2011 sebagai pelaksanaan dari PP No. 58 tahun 2005 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, yang intinya menyatakan bahwa bahwa pemerintah daerah dapat meningkatkan motivasi kerja, capaian kinerja, dan kesejahteraan PNSD-nya melalui suatu pemberian tambahan penghasilan yang layak dan proporsional berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah, dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Perbaikan penghasilan PNS menjadi isu yang penting seiring dengan tuntutan ekonomi yang terus melambung tanpa dibarengi dengan peningkatan gaji pegawai yang sebanding. Di sisi lain, aparatur pemerintah dituntut totalitas dalam bekerja serta transparan, bersih dan akuntabel dalam mendapatkan sumber penghasilan. Sistem penggajian yang ada saat ini akan menyulitkan PNS dalam mewujudkan keinginannya baik sebagai makhluk individu maupun sosial yang ingin selalu diakui status sosialnya dalam hal ini penghasilan yang baik dapat menentukan eksistensi seseorang dalam kehidupan sosialnya tidak terkecuali PNS.

Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah tengah melakukan penataan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN). Banyak kebijakan yang dikeluarkan guna mendisiplinkan para Pekerja Negeri Sipil (PNS). Banyaknya pegawai di bidang

administratif dianggap menjadi penyebab lemahnya kinerja PNS. Para PNS juga dianggap kalah dengan pegawai swasta lantaran tidak adanya beban dan target yang ditetapkan. Selain itu, jumlah PNS juga dianggap lebih besar. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah melakukan beberapa cara untuk merampingkan jumlah PNS dan memaksimalkan kemampuan yang ada. Prestasi kinerja Karena kalau di swasta setiap unit dituntut target, setiap individu diukur apa yang dia kontribusikannya. Sementara di ASN dan PNS beda sekali dengan swasta.

Untuk itu perlu dilakukan peralihan karena Bangka Tengah sebagai Pemerintah Kabupaten bertanggungjawab di bidang prestasi, maka harus dilakukan beberapa hal yaitu pertama sistem manajemen pekerja berdasarkan *performance base* manajemen. Setiap tahun itu sekarang sudah ada laporan SAKIP. Kita ajak di Dinas atau Badan untuk itu menilai SAKIP karena masih nilainya masih didominasi nilai C. Artinya kalau dilihat dari kinerja masih jauh dari target yang di capai.

Hasil prawawancara pra penelitian dengan narasumber yaitu Bapak Sunarto selaku Sekretaris Inspektorat Daerah Kabupaten Bangka Tengah dijelaskan ada beberapa contoh dalam proses kegiatan yaitu kalau setiap Dinas/Badan itu, setiap tahunnya anggarannya habis, serapannya tinggi dan laporan keuangnya WTP. Tapi pas ditanya hasilnya apa? mereka mikir apa ya? Artinya target yang sudah ditetapkan itu tidak pernah dievaluasi, untuk itu perlu dilakukan evaluasi dengan fokuskan sistem manajemen.

Selanjutnya membuat jalan tapi tidak disurvei data awalnya, kemudian dilakukan pembuatan jalan tapi tidak pernah dilakukan sosialisasi kepada

masyarakat yang seharusnya perlu dilakukan survey dan sosialisasi kepada masyarakat. Selanjutnya memperbaiki lingkungan, harusnya kan kegiatan proyek perbaikan drainase dan segala macam, tapi kegiatannya seminar dan study banding. Di seminar ini kan ada honor, *study banding* kan bisa jalan-jalan, ini kan tidak nyambung. Banyak kegiatan yang tidak sinkron program dan kegiatannya. Jadi nanti tidak ada lagi PNS datang ke kantor tidak jelas targetnya, harus jelas beban kerjanya.

Manajemen kinerja ini akan berpengaruh terhadap tunjangan kinerjanya nanti, dengan sendirinya pasti mereka mencari prestasi. Begitu pentingnya penilaian prestasi kerja pegawai, baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan personal dari pegawai itu sendiri, maka dalam prakteknya penilaian itu haruslah objektif, transparan dan terukur, sehingga diharapkan akan mampu merubah pola kerja yang mengarah pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Artinya bahwa proses penilaian prestasi kerja pegawai haruslah berdasarkan standar, norma dan tuntutan perkembangan internal organisasi dan lingkungan strategis yang sangat dinamis.

Penilaian prestasi kerja itupun bukanlah semata-mata hanya untuk memenuhi syarat formalitas saja, tetapi penilaian prestasi kerja harus mampu menjadi alat untuk menggerakkan seluruh daya yang dimiliki pegawai agar dapat menjalankan tugas dan kewajiban sebagai bagian dari tanggung jawab yang melekat padanya. Dalam institusi Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah telah dikenal instrumen penilaian kerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Pada saat ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10

Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil dan petunjuk teknisnya BAKN mengeluarkan Surat Edaran nomor 02/SE/1980 tentang Petunjuk Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Dalam pasal 1 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10 tahun 1979 bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut DP3, adalah “suatu daftar yang memuat hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai”.

Dalam pelaksanaannya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil belum mampu memberikan hasil penilaian yang objektif dan bermanfaat bagi Pegawai Negeri yang dinilai, sehingga belum mampu memberikan pengaruh yang besar dalam pembinaan dan pengembangan karier seorang Pegawai Negeri Sipil. Berkenaan dengan penilaian yang dirasa belum memberikan nilai yang objektif, umumnya dikarenakan keputusan mengenai pemberian nilai atas unsur-unsur yang dinilai dari pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil merupakan keputusan subjektif dari Pejabat Penilai dengan dasar pertimbangan pengamatan tentang Pengetahuan, Keterampilan, dan Perilaku PNS yang dinilai, serta membandingkannya dengan PNS lain yang jabatannya relatif setara dalam lingkungan organisasinya.

Disamping itu pula penilaian yang dilakukan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun dipastikan sangat menyulitkan bagi Pejabat Penilai untuk mengingat perilaku Pegawai Negeri Sipil yang dinilainya. Kondisi riil yang selama ini terjadi pada tatanan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah bahwa

hasil penilaian oleh pihak penilai terhadap pihak yang dinilai sangat-sangat tidak obyektif. Pejabat penilai seringkali tidak memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk melakukan penilaian, serta tidak memiliki komitmen untuk melakukan penilaian yang terukur, obyektif, transparan dan berkesinambungan. Nilai-nilai yang didokumentasikan dalam penilaian prestasi kerja adalah angka-angka yang disepakati antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai.

Kondisi yang paling parah atas dokumentasi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah penilaian akan dilakukan atau penerbitan DP3 bagi seorang PNS ketika atau pada saat diperlukan untuk kepentingan syarat-syarat usul kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, mutasi kerja, dan pendidikan dan pelatihan. Faktor kedekatan ataupun faktor ketidaksenangan antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai juga seringkali menjadi dasar penilaian. Nilai yang diberikan bisa saja terlampau tinggi karena faktor kedekatan dan hubungan yang sangat baik, ataupun sebaliknya nilai akan sangat rendah ketika ada masalah hubungan personal antara keduanya.

Dilihat dari proses penilaian yang tidak obyektif dan terukur serta kurangnya manfaat atas penilaian kerja ini, maka Daftar nilai-nilai yang diberikan bagi seorang PNS kurang begitu berpengaruh bagi pengembangan kapasitas pegawai dan juga tidak memberikan umpan balik atas produktivitas pegawai dalam upaya mencapai sasaran kerja yang menjadi tujuan individu dan organisasi. Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah melalui Daftar Penilaian

Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tidak lagi ditempatkan sebagai alat utama untuk mengukur dan melihat prestasi Pegawai Negeri Sipil, sehingga keberadaan DP3 semakin lama hanyalah bentuk-bentuk sebuah hasil proses formalitas yang sama sekali tidak berpengaruh signifikan bagi perjalanan karier pegawai dan keberlangsungan organisasi tempatnya bekerja.

Diharapkan dengannya adanya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil mampu memberikan solusi terhadap permasalahan umum atas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil selama ini. Hanya saja apakah penilaian kinerja ini akan efektif dan berfokus pada *outcome* bagi individu- individu PNS dan sasaran organisasi, serta memberikan jaminan penilaiannya itu obyektif dan terukur atau tetap saja pada kondisi yang selama ini terjadi sehingga tidak ada kesan atau pemikiran bahwa Peraturan Pemerintah ini akan mandul dan tidak mampu merubah realita permasalahan pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Hal yang paling penting dalam pemberlakuan Peraturan Pemerintah ini adalah berkenaan dengan komitmen Pegawai Negeri Sipil untuk menjadikan Peraturan ini sebagai standar/norma dalam memberikan penghargaan kepada pegawai negeri sipil di Kabupaten Bangka Tengah dan yang menjadi satu-satunya instrumen, yang dipedomani dalam penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah, peraturan yang baru belum tentu dapat dipahami dan diterima dengan sempurna dari pihak-pihak yang memiliki peran utama dari tuntutan peraturan ini, sehingga dapat saja memiliki banyak pemahaman ataupun pengertian yang berbeda-beda. Dengan demikian sangatlah tepat, jika setiap

Pegawai Negeri Sipil mengetahui latar belakang lahirnya peraturan ini, kemudian apa saja yang sekiranya perlu dipersiapkan dan tentunya harapan-harapan apa saja yang dapat memberikan manfaat dari proses penilaian prestasi kerja PNS ini.

Orientasi utama perubahan paradigma penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil ini adalah proses penilaian yang obyektif, terukur dan transparan serta bermanfaat bagi individu PNS dan organisasinya. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui tanggapan atau respon dari Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah, berkenaan dengan rencana pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang akan diimplementasikan pada Dinas/badan.

Untuk mengetahui Tahapan-tahapan atau hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan oleh PNS di Kabupaten Bangka Tengah, berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Bangka Tengah serta diimplementasikannya Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil; untuk mendapatkan rekomendasi dan harapan-harapan dari PNS di Kabupaten Bangka Tengah berkaitan dengan pola atau standar penilaian prestasi kerja yang baru.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah.”** agar dengan rendahnya motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Bangka Tengah dilihat dari penilaian prestasi kerja maka

menjadi sebuah masalah yang besar bagi Kabupaten Bangka Tengah karena para pegawai selalu memiliki alasan untuk membenarkan tindakannya itu yang tidak disiplin dalam bekerja, sehingga membuat Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah harus kembali mendongkrak motivasi para Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bangka Tengah.

Namun semua itu dikembalikan lagi kepada sosok kepribadian masing-masing pegawai, apabila mereka memiliki kesadaran akan tugas dan tanggungjawab sebagai Pegawai Negeri Sipil tentu saja mereka akan dengan ikhlas melaksanakan semua tugasnya dalam kondisi dan situasi apapun.

#### **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian di atas maka penulis mengambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah?
2. Upaya apa yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Bangka Tengah?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan permasalahan, secara umum penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah.

2. Untuk mengetahui Upaya apa yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Bangka Tengah.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain;

##### **a. Kegunaan Teoretis**

Penelitian ini di harapkan sebagai kajian serta studi lebih lanjut dalam bidang Ilmu kepegawaian dalam Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil serta sebagai bahan rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam melakukan kajian tentang Pemberian Penghargaan.

##### **b. Kegunaan Praktis**

Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi berbagai pihak, terutama Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan pelayanan melalui pemberian penghargaan kepada para Pegawai Negeri Sipil yang berkinerja baik dan hukuman atau sanksi kepada Pegawai Negeri Sipil berkinerja buruk.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

Menurut Nazir (2011: 84) menjelaskan bahwa pengkajian teori tidak akan terlepas dari kajian pustaka atau studi pustaka karena teori secara nyata dapat diperoleh melalui studi atau kajian kepustakaan. Nazir menyatakan bahwa studi kepustakaan atau studi literatur, selain dari mencari sumber data sekunder yang akan mendukung penelitian, juga diperlukan untuk mengetahui sampai ke mana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah berkembang, sampai ke mana terdapat kesimpulan dan generalisasi yang pernah dibuat sehingga situasi yang diperlukan diperoleh.

Dasar pertimbangan perlu disusunnya kajian pustaka dalam suatu rancangan penelitian menurut Ratna (dalam Prastowodidasari, 2012: 81) dijelaskan bahwa setiap objek kultural merupakan gejala multidimensi sehingga dapat dianalisis lebih dari satu kali secara berbeda-beda, baik oleh orang yang sama maupun berbeda. Selanjutnya dijelaskan oleh ratna (dalam Prastowo, 2012: 81) bahwa kajian pustakan memiliki tiga pengertian yang berbeda :

1. Kajian pustaka adalah seluruh bahan bacaan yang mungkin pernah dibaca dan dianalisis, baik yang sudah dipublikasikan maupun sebagai koleksi pribadi.
2. Kajian pustaka sering dikaitkan dengan kerangka teori atau landasan teori, yaitu teori-teori yang digunakan untuk menganalisis objek penelitian. Oleh sebab itu, sebagian peneliti menggabungkan kajian pustaka dengan kerangka teori.
3. Kajian pustaka adalah bahan-bahan bacaan yang secara khusus berkaitan dengan objek penelitian yang sedang dikaji.

## 1. Teori Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan publik. Implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas. Dapat dinyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh banyak hal terutama oleh kepentingan-kepentingan yang terlibat di dalamnya antara lain pembuat kebijakan, pejabat-pejabat pelaksana lapangan, aktor-aktor perorangan di luar badan-badan pemerintahan kepada siapa program itu ditujukan, yakni kelompok sasaran.

Para pelaksana kebijakan harus memusatkan perhatian kepada problematika bagaimana mencapai konsistensi tujuan-tujuan kebijakan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, harus berusaha mendapatkan dukungan dari para pihak yang diharapkan mendapat manfaat dari program tersebut. Dalam implementasi kebijakan, tidak terlepas dari sebuah sistem kebijakan, apakah kebijakan berlangsung dengan sempurna atau tidak. Kebijakan yang dilaksanakan melalui satu sistem dan dianalisis dengan sistem yang ada akan menghasilkan kebijakan yang baik yang sesuai harapan-harapan pembuat kebijakan.

Menurut I Nyoman Sumaryadi (2010: 88) implementasi kebijakan mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Proses, yaitu rangkai aktivitas atau aksi nyata yang dilakukan untuk mewujudkan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Tujuan yang hendak dicapai melalui aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan.
- c. Hasil atau dampak, yaitu manfaat nyata yang dirasakan oleh kelompok sasaran.

Dalam Webster Dictionary, implementasi dirumuskan secara pendek bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effect to* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Menurut I Nyoman Sumaryadi (2010: 88) bahwa implementasi kebijakan dapat dipandang sebagai satu proses melaksanakan keputusan kebijakan, biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan atau dekrit presiden.

Sedangkan menurut Van Meter dan Van Horn sebagaimana (dikutip oleh Solichin Abdul Wahab, 2012: 135) menerangkan bahwa proses implementasi, adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individual/pejabat-pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

### **1.1. Pendekatan dalam Implementasi Kebijakan Publik**

Pertama, menurut Subarsono (2011: 99) menerangkan bahwa pendekatan yang berpola "*top down*" (dari atas ke bawah). Pola pendekatannya secara satu pihak dari atas ke bawah, sehingga dalam proses implementasi kebijakan, peranan pemerintah sangat besar. Pendekatan ini berasumsi bahwa para pembuat keputusan merupakan aktor kunci dalam keberhasilan implementasi, sedangkan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses implementasi dianggap menghambat, sehingga para pembuat keputusan mengabaikan inisiatif strategis yang berasal dari sektor privat, daripada pejabat pengimplementasi lokal dan dari subsistem-subsistem kebijakan lain.

Kedua, pendekatan yang berpola "*bottom-up*" (dari bawah ke atas). Model ini memberikan suatu mekanisme pergerakan dari birokrat level bawah

(*bottom*) sampai pada pembuat kebijakan tertinggi (*top*) dalam sektor publik maupun sektor privat.

Asumsi yang mendasari pendekatan ini yaitu bahwa implementasi kebijakan itu terjadi atau seharusnya terjadi dalam lingkungan pembuatan kebijakan yang terdesentralisasi. Oleh karena itu, pendekatan *bottom up* memiliki kekurangan dalam hal terbatasnya penjelasan mengenai perilaku implementasi, baik sebagai bentuk implementasi yang diinginkan serta sebagai satu-satunya pendekatan analisis bagi permasalahan organisasional dan politis yang kompleks.

Ketiga, pendekatan dengan pola "mixed" (campuran antara *top-down* dan *bottom-up*). Dalam implementasi kebijakan, pilihan yang paling efektif adalah jika kita bisa membuat kombinasi implementasi kebijakan publik yang partisipatif, artinya bersifat *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan ini berasumsi bahwa implementasi program-program pemerintah pusat pada akhirnya terkait dengan variabel *top-down* maupun *bottom-up*. Di dalam model implementasi kebijakan antarpemerintahan, mereka berpendapat bahwa implementasi negara selanjutnya menjadi fungsi dari pemacu serta penghambat yang dibebankan pada negara bagian untuk bertindak, dan kapasitas mereka untuk menindaklanjuti pilihan mereka. Selain itu pilihan-pilihan negara bukan berasal dari satu pelaku rasional saja, melainkan mungkin merupakan hasil tawar menawar antar kelompok di tingkat atas mereka (level nasional), dan di tingkat bawah (level lokal).

## 1.2. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Kebijakan

Banyak Variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Secara teoritik, beberapa pakar memiliki pendapat yang beraneka ragam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Menurut George C. Edwards III (Sebagaimana dikutip oleh Winarno, 2012: 149) yaitu mengajukan empat variabel atau faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu :

### a. Komunikasi

Untuk menjamin keberhasilan implementasi kebijakan, pelaksana harus mengetahui betul apa yang harus dilakukannya berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut. Selain itu, kelompok sasaran kebijakan juga harus diinformasikan mengenai apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan. Ini penting untuk menghindari adanya resistensi dari kelompok sasaran. Dengan demikian, untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan sosialisasi yang intensif tentang kebijakan yang dimaksud. Sosialisasi dalam hal ini dapat dilakukan dengan cara, diantaranya melalui media cetak atau elektronik.

### b. Sumber Daya

Keberhasilan implementasi kebijakan selain ditentukan oleh kejelasan informasi juga ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki oleh implementator. Tanpa sumber daya yang memadai, tentu implementasi kebijakan tidak akan berjalan secara optimal. Sumber daya sebagai pendukung implementasi kebijakan dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi implementator dan sumber daya finansial. Sumber daya

merupakan faktor yang penting dalam implementasi kebijakan agar kebijakan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

c. Disposisi

Disposisi yang dimaksud di sini adalah menyangkut watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementator, seperti; komitmen, kejujuran, sifat demokratis dan sebagainya. Disposisi yang dimiliki implementator menjadi salah satu variabel penting dalam implementasi kebijakan.

d. Struktur Birokasi.

Birokasi merupakan struktur organisasi yang bertugas untuk mengimplementasikan kebijakan. Dia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan diperlukan sebuah prosedur operasional yang standar (*Standard Operational Procedures* atau *SOP*). SOP diperlukan sebagai pedoman operasional bagi setiap implementor kebijakan. Selain itu, struktur organisasi birokrasi juga harus dirancang sedemikian rupa untuk menghindari prosedur yang terlalu panjang dan berbelit-belit, serta tentunya untuk memudahkan pengawasan.

Dari pendapat George C. Edwards III dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi merupakan variabel yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui dengan benar mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pembuat keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik. Penyaluran komunikasi yang baik akan

dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (miskomunikasi) atau adanya perbedaan persepsi yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi

Suatu kebijakan akan dapat diimplementasikan dengan baik juga didukung oleh sumber daya yang memadai. Apabila sumber daya yang ada tidak mendukung maka dalam proses implementasi kebijakan akan menemui kesulitan atau hambatan. Sumber daya yang utama dalam implementasi kebijakan adalah staf pegawai. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak cukup memadai, mencukupi, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya. Oleh karena itu, diperlukan sebuah kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Kemudian untuk sumber daya pendukung dapat berbentuk dana, peralatan teknologi, dan sarana serta prasarana lainnya.

Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan dengan baik. Oleh karena, pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki watak dan karakteristik, seperti: komitmen, kejujuran, sifat demokratis dan sebagainya. Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama banyak pihak.

Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan menghambat jalannya pelaksanaan kebijakan. Suatu kebijakan publik yang dikeluarkan oleh pemerintah di implementasikan badan atau bagian-bagian yang berhubungan dengan kepegawaian, dalam pelaksanaannya proses implementasi kebijakan tidak terlepas dari berbagai masalah – masalah yang di hadapi oleh karena itu suatu proses implementasi tidak hanya dilihat dari berapa banyak orang yang terlibat di dalamnya, tetapi apa saja variabel – variabel yang terkait di dalam proses implementasi tersebut.

Kemudian teori lain menurut para ahli yang dikemukakan oleh Grindle (1980:7) menyatakan, implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Selanjutnya Grindle (1980: 7) menambahkan bahwa proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran.

Apa yang dikemukakan oleh Grindle di atas bahwa dalam melaksanakan proses implementasi kebijakan harusnya tujuan dan sasaran kebijakan telah tersusun agar dalam pelaksanaan kegiatan Implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga tujuan dari kegiatan lelang jabatan tersebut dapat di capai.

Secara etimologis pengertian implementasi menurut Kamus Webster yang dikutip oleh Wahab (2004: 64) adalah:

“Konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement*. Dalam kamus besar Webster, *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the*

*means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); dan *to give practical effect to* (untuk menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu)".

Apa yang dikemukakan oleh Wahab di atas dapat dijelaskan bahwa dalam proses implementasi/pelaksanaan suatu kebijakan-kebijakan yang baru, pemerintah dalam hal ini merupakan instansi yang melaksanakan kebijakan-kebijakan itu sendiri harus menyiapkan semua sarana dan prasarana yang dapat menunjang terlaksananya proses implementasi tersebut. Dalam hal ini penyediaan sarana dan prasarana penunjang proses implementasi pemerintah berkerjasama dengan pihak swasta untuk menyediakan sarana dan prasarana penunjang tersebut.

Menurut Riant Nugroho (2009: 158) menerangkan bahwa Kebijakan publik dalam bentuk undang-undang atau Peraturan Pemerintah adalah jenis kebijakan yang memerlukan kebijakan publik penjelas atau sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksanaan kebijakan publik yang bisa langsung dioperasikan antara lain Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri, Keputusan Kepada Daerah, Keputusan Kepala Dinas, dan lainnya.

Pengertian implementasi menurut Riant Nugroho (2009: 158) apabila dikaitkan dengan kebijakan adalah bahwa sebenarnya kebijakan itu tidak hanya dirumuskan lalu dibuat dalam suatu bentuk positif seperti undang-undang dan kemudian di diamkan dan tidak dilaksanakan atau diimplementasikan, tetapi sebuah kebijakan terus dilaksanakan atau diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu. Proses implementasi kebijakan publik baru dapat dimulai apabila tujuan-tujuan kebijakan publik telah ditetapkan, program-program telah dibuat, dan dana telah dialokasikan untuk pencapaian tujuan.

## 2. Penghargaan Pegawai Negeri Sipil

Untuk mendorong dan meningkatkan prestasi kerja serta untuk memupuk kesetiaan terhadap Negara, maka kepada PNS yang telah menunjukkan kesetiaan atau telah berjasa terhadap Negara atau yang telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa akan diberikan penghargaan oleh Pemerintah. Penghargaan yang dimaksud dapat berupa tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, atau bentuk penghargaan lainnya, seperti surat pujian, penghargaan yang berupa materiil, dan lain-lain.

Pengertian penghargaan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu kehormatan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah kepada Seseorang atau Badan karena jasa-jasanya dinilai bermanfaat bagi Pemerintah Daerah, pembangunan dan masyarakat. Dengan demikian, penghargaan dari Pemerintah Daerah ini tidak hanya diberikan kepada PNS saja tetapi juga kepada Badan Hukum Publik atau Badan Hukum Perdata, Lembaga, Dinas, Instansi, Organisasi Sosial yang melakukan kegiatan di daerah, akan tetapi dalam tulisan ini dikhususkan Penghargaan Pemerintah Daerah kepada PNS saja.

Maksud dan tujuan pemberian penghargaan adalah :

- a. Memberikan pengakuan berupa penghargaan kepada Seseorang atau Badan yang telah berjasa dalam bidang cipta, karsa dan karya yang bermanfaat bagi daerah;
- b. Memberi motivasi kepada setiap warga masyarakat untuk berperan serta aktif dalam pembangunan, baik yang bersifat fisik materiil maupun mental spiritual sehingga dapat terwujud kondisi masyarakat yang dinamis dan kreatif sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Adapun kriteria bagi Seseorang atau Badan yang berhak memperoleh Penghargaan dari Pemerintah Daerah adalah :

- a. Orang atau Badan yang telah melakukan usaha, tindakan dan kegiatan yang hasilnya berpengaruh dan atau berakibat terhadap pembaharuan dan penyempurnaan bagi perkembangan dan kemajuan di berbagai sector pembangunan di daerah;
- b. Orang atau Badan yang telah bekerja sebagai pelopor dan atau pembuka jalan bagi suatu pembaharuan yang hasilnya diakui dan bermanfaat bagi masyarakat banyak;
- c. Orang atau Badan yang telah berbuat menyelamatkan dan atau menghindarkan dari bahaya atau bencana;
- d. Orang atau Badan yang telah memperlihatkan pekerjaan untuk mengabdikan kepada masyarakat dan Pemerintah Daerah dengan penuh kesungguhan;
- e. Orang atau Badan yang telah memperkenalkan gagasan, metode yang baru dan mempunyai manfaat bagi masyarakat banyak;
- f. Orang atau Badan yang telah memberikan dorongan dan kegiatan yang menimbulkan motivasi kepada orang lain untuk melaksanakan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat, daerah dan Pemerintah;
- g. Orang atau Badan yang telah mengendalikan dan atau menyelenggarakan, menjalankan dan mengurus sesuatu;
- h. Orang atau Badan yang telah patut diteladani bagi masyarakat.

Untuk dapat memperoleh Penghargaan Pemerintah Daerah harus memenuhi syarat umum dan syarat khusus. Syarat Umum, meliputi :

1. warga daerah, taat dan setia kepada Pancasila dan UUD 1945,

2. tidak pernah dihukum penjara lebih dari 1 (satu) tahun karena melakukan kejahatan dan atau tidak sedang menjalani hukuman,
3. melaksanakan tugas secara terus menerus dan menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan,
4. serta telah mempunyai masa kerja yang dipersyaratkan,
5. tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat,
6. selama melaksanakan kedinasan tidak pernah melaksanakan cuti di luar tanggungan negara.

Sedangkan syarat khusus terdiri dari :

1. Mendapatkan penemuan baru yang didasarkan atas penelitian yang diakui oleh masyarakat.
2. Melakukan pembaharuan sehingga menghasilkan sumbangan bagi masyarakat dan pembangunan.
3. Memiliki karya nyata yang diakui oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah karena mempunyai manfaat bagi kepentingan orang banyak.
4. Menjadi panutan/teladan bagi masyarakat.
5. Meningkatkan potensi daerah yang berpengaruh positif terhadap pengembangan dan kesejahteraan masyarakat.

Selanjutnya persyaratan pendukung lainnya yang harus dilampirkan untuk memperoleh Penghargaan Pemerintah Daerah adalah :

1. foto copy Keputusan Pengangkatan pertama/CPNS,
2. foto copy Keputusan Pangkat Terakhir,
3. foto copy Keputusan Dalam Jabatan,

4. surat keterangan tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang dan berat dari Kepala Organisasi Perangkat Daerah.

### **3. Penilaian Prestasi Kerja**

#### **3.1. Pengertian Prestasi Kerja**

Prestasi kerja menurut Prabu Mangkunegara (2009: 9) merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Prestasi kerja adalah hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Sutrisno (2009: 165) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja individu selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja yang dibebankan kepada karyawan dan untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja individu harus dilakukan pengukuran dan penilaian prestasi kerja.

#### **3.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia untuk mengetahui dan menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Dalam hal ini, prestasi tersebut sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu dan juga berhubungan erat dengan masalah latihan dan pengembangan, perencanaan karir maupun masalah pengupahan. Oleh sebab

itu, informasi tentang prestasi kerja karyawan itu sangat penting untuk turut serta dalam menentukan kebijaksanaan di bidang personalia.

Menurut Malayu SP Hasibuan (2016: 87) dijelaskan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relative lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter, dan kilogram.

Sebelum kita meninjau kepada penilaian prestasi kerja, maka penulis akan memberikan beberapa pengertian mengenai penilaian prestasi kerja itu sendiri, Menurut Sihotang (2007: 186) bahwa penilaian prestasi kerja adalah: "Suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja para karyawannya". Menurut Rivai (2006: 309) tentang penilaian prestasi kerja adalah "Suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu".

Menurut Handoko (2008: 135) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Hasibuan (2006: 87) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian perilaku dimaksud yaitu kesetiaan, kejujuran,

kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dimaikkan. Andrew F. Sikula (dalam Malayu S.P Hasibuan,2006: 87) dijelaskan bahwa penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau benda.

Masih menurut Andrew F. Sikula (dalam Malayu S.P Hasibuan,2006: 87) mengatakan bahwa penilaian Prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan. Jadi, penilaian prestasi kerja adalah penilaian hasil kerja yang dilakukan oleh Pemerintah atau perusahaan untuk mengetahui kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai atau karyawan dan setelah itu instansi atau perusahaan berhak memutuskan apakah pegawai atau karyawan itu berhak dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi lagi.

Selanjutnya penilaian Kinerja dapat diartikan “sebagai proses pengukuran, penilaian keluaran kegiatan atau perbuatan yang digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi hubungan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan” (BKN, 2011). Sistem penilaian prestasi kerja ialah “proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan,

yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu” Murtir Jeddawi (2012: 28) menyatakan penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem *reward* dan hukuman suatu organisasi. Murtir Jeddawi (2012: 28) menjelaskan karyawan yang menerima hasil evaluasi baik, cenderung untuk menerima *reward* organisasional, seperti upah yang meningkat atau menerima bonus. Sedangkan bagi karyawan yang menerima hasil evaluasi jelek, akan menerima sanksi (hukuman) organisasional, seperti penurunan pangkat atau pemecatan.

Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi kerja PNS halaman 166 bahwa Penyimpangan-penyimpangan penilaian prestasi menurut BKN adalah :

1. *Ambivalence and avoidance*, dimana dalam proses penilaian kinerja, bagi pihak penilai ada kecenderungan membatasi informasi tentang keadaan atau posisi pihak yang dinilai, sedangkan pada sisi lain apabila tidak bersikap terbuka akan sulit bagi pihak penilai untuk membangun saling percaya dengan pihak yang dinilai. Bagi pihak yang dinilai, pada saat menerima umpan balik negative, pada satu sisi menginginkan informasi tentang kelemahan kinerjanya agar dapat diperbaiki dan ditingkatkan, namun pada sisi lain takut kelemahannya dapat membahayakan kedudukannya;
2. *Supervisory bias*, dimana permasalahan yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, bermuara dari karektaristik pribadi (usia, suku, agama, *gender*) dan karakteristik organisasi (senioritas, keanggotaan organisasi) yang menjadi sumber kesalahan dalam proses penilaian kinerja;
3. *The halo effect*, dimana opini pribadi pihak penilai mempengaruhi penilaian terhadap pihak yang dinilai. Kecenderungan memberi nilai yang sama pada semua dimensi dan karakteristik pekerjaan yang dinilai;
4. *The Error of Central Tendency*, kecenderungan pihak penilai untuk memberikan penilaian yang sama pada rata-rata, tanpa nilai paling tinggi (amat baik) atau paling rendah untuk menghindari alasan penilaiannya;

5. *Leniency*, kecenderungan memberikan nilai yang tinggi terhadap semua pihak yang dinilai, dengan harapan tidak ada alasan atau keluhan dari pihak yang dinilai (terlalu murah hati);
6. *Strictness (keketatan)*, kecenderungan untuk memberikan nilai rendah meskipun beberapa pihak yang dinilai telah mencapai tingkat kinerja di atas rata-rata;
7. *Recent Effect*, sebagai efek hari terakhir, dimana tindakan pihak yang dinilai (baik atau buruk) mempengaruhi penilaian secara keseluruhan dalam satu periode penilaian;
8. *Organizational Effect*, sebagai efek kecenderungan yang memperhitungkan kegunaan akhir hasil penilaian, terutama pada saat-saat pertimbangan promosi, kenaikan pangkat, dan lain-lain, cenderung diberi penilaian yang tinggi;
9. *Standart Evaluation*, masalah standar evaluasi yang muncul karena adanya perbedaan konseptual dalam arti makna kata "standar" yang digunakan dalam penilaian (amat baik, baik, cukup, sedang, kurang).

#### 4. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi

Mangkunegara (2009: 73) menjelaskan bahwa ruang lingkup penilaian prestasi kerja mencakup 5 W dan 1 H yaitu *what, why, where, when, who, dan how*. Mangkunegara mengungkapkan :

##### a. What (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasilnya

##### b. Why (kenapa) dinilai

Dinilai karena:

1. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
2. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan
3. Untuk memelihara potensi kerja

4. Untuk mengukur prestasi kerja karyawan
  5. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan
  6. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya
- c. **Where (dimana) penilaian dilakukan**  
Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan luar pekerjaan
  - d. **When (kapan) penilaian dilakukan**  
Waktu penilaian dilakukan secara periodic dan terus menerus
  - e. **Who (siapa) yang akan dinilai**  
Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk perusahaan itu
  - f. **How (bagaimana) menilainya**  
Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian.

### **5. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Hasibuan (2009:89) menyatakan penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta manfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya

- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
- e. Sebagai indicator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja karyawan
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan

Selanjutnya menurut Alwi (2008: 187) menyimpulkan secara teoritis tujuan penilaian kinerja dapat dikategorikan dalam dua kategori, yakni:

- l. Penilaian kinerja yang bersifat evaluatif (*evaluation*), memiliki hasil sebagai berikut:

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
  - b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
  - c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.
2. Penilaian kinerja yang bersifat membangun (*development*) memiliki hasil sebagai berikut:
- a. Organisasi dapat mendeteksi prestasi riil yang dicapai karyawan.
  - b. Organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan – kelemahan karyawan yang menghambat kinerja.
  - c. Organisasi dapat mengidentifikasi prestasi-prestasi yang dikembangkan demi tercapainya tujuan organisasi.

#### 6. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu factor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Menurut Rivai (2004: 55) manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Manfaat bagi karyawan atau pegawai yang dinilai antara lain:
  - a. Meningkatkan motivasi
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja
  - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
  - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
  - a. Meningkatkan kepuasan kerja

- b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
  - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan
  - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
  - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan
3. Manfaat bagi perusahaan
- a. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
  - b. Meningkatkan kualitas komunikasi
  - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
  - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

#### 7. Indikator Kinerja Pegawai.

Untuk mengukur kinerja pegawai secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006) ada enam indikator, yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil

dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- e. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- f. **Komitmen kerja.** Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **8. Indikator Penilaian Prestasi Kerja**

### **1. Adil**

Artinya indikator penilaian prestasi kerja dilakukan tanpa membeda-bedakan kondisi para karyawan (semua hal yang menyangkut agama, ras, suku, jenis kelamin, maupun hal-hal lainnya).

### **2. Objektif**

Artinya hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.

### **3. Transparan**

Artinya hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dapat diketahui oleh para karyawan (terbuka).

### **4. Konsisten**

Artinya hasil penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Suatu penilaian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi apabila dua penilai atau lebih menilai karyawan yang sama memiliki hasil penilaian yang tingkatnya relatif sama.

### **5. Sensitif**

Artinya sistem penilaian cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil atau sukses, cukup maupun gagal atas pelaksanaan

tugas oleh seorang karyawan. Indikator penilaian prestasi kerja ini sangat penting, karena jangan sampai suatu sistem penilaian tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dengan karyawan yang tidak berhasil atau gagal.

#### **9. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja**

Sutrisno (2009: 167), membagi faktor-faktor bidang penilaian prestasi ke dalam enam bagian antara lain :

1. Pengetahuan pekerjaan: Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja.
2. Inisiatif: Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
3. Kecekatan mental: Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
4. Sikap: Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

#### **10. Penilaian Kinerja**

Menurut Nawawi (2008: 35), kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja yang sudah tercapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan. Dari sisi lain, prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai pelaksanaan tugas yang sudah terselesaikan oleh seseorang atau kelompok dalam tenggang waktu tertentu dan dapat diukur. Dari hasil atau prestasi kerja dapat dilakukan penilaian kinerja.

Menurut Nawawi (2008: 35) penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai usaha mengidentifikasi pekerja yang dilaksanakan oleh pekerja selama tenggang waktu tertentu kemudian dilakukan penilaian yang berarti membandingkan dengan tolak ukur tertentu untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas. Dari penilaian tersebut digunakan sebagai dasar untuk mengelola pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengelolaan dimaksudkan untuk mempertahankan pekerjaan yang sudah efektif dan efisien. Sebaliknya pengelolaan juga dilakukan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang belum efektif dan efisien agar pekerjaan dapat mencapai tujuan bisnis perusahaan.

### **9.1. Alasan Diperlukan Penilaian Kinerja**

Menurut Kaswan (2012: 211), penilaian kinerja diperlukan karena sejumlah alasan tertentu antara lain:

1. Mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis.
2. Memotivasi dan menghargai karyawan.
3. Memberi umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya.
4. Memelihara hubungan yang adil dalam kelompok.
5. Membina dan mengembangkan karyawan.
6. Mematuhi aturan kesempatan kerja yang setara.

Menurut Kaswan (2012: 211), dari pihak manajemen diperlukan penilaian kinerja karena terdapat alasan-alasan, sebagai berikut:

1. Menggunakan talentanya secara efektif, memastikan bahwa kemampuan individual setiap karyawan dapat digunakan secara efektif dalam perusahaan tanpa ada yang terabaikan.

3. Pelatihan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sehingga keterlibata karyawan terhadap perkembangan bisnis di masa datang dapat ditingkatka sehingga karyawan menjadi lebih terampil dan memberikan sejumlah prosep kerja.
4. Promosi, membantu keputusan promosi dengan memberikan informasi mengenai kajian dan rencana sebelumnya untuk pengembangan.
5. Perencanaan, mengidentifikasi kekurangan keterampilan dan kebutuhan suksesi.
6. Kewenangan, memelihara hirarki wewenangan dengan menegaskan ketergantungan bawahan terhadap mereka yang melaksanakan penilaian.

Menurut Kaswan (2012: 212), dari pihak karyawan diperlukan penilaian kinerja karena terdapat alasan-alasan, sebagai berikut:

1. Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan dapat ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihannya dan pemahaman terhadap perubahan apa yang dibutuhkan.
2. Motivasi, keyakinan yang berasal dari penilaian efektif dapat meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan dan terhadap perusahaan.
3. Karir, karyawan dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan-perubahan kerja yang terjadi.
4. Umpan balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar perusahaan.

## 10. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Kaswan (2012: 213), penilaian kinerja mempunyai peran penting bagi proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan antara lain:

1. Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana pengembangan karir.
  2. Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan meneguhkan tujuan untuk program pelatihan.
  3. Pelatihan bersifat memotivasi yaitu, mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.
  4. Penilaian sebagai sarana berdiskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawah :
    - a. Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana pengembangan karir.
    - b. Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan meneguhkan tujuan untuk program pelatihan.
    - c. Pelatihan bersifat memotivasi yaitu, mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.
    - d. Penilaian sebagai sarana berdiskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawahan.
1. Kajian tentang penilaian kinerja
- a. Pengertian penilaian kinerja.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, di mana seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Gaol, 2014: 273)

Armstrong dan Baron dikutip oleh Wibowo (2007 : 2) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan memberikan konsumen dan kontribusi ekonomi”.

Penilaian Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya.

Penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama waktu tertentu. Penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya dalam waktu tertentu (Wibowo, 2016 : 187-188).

Menurut Rivai (2005: 66) Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari pegawai mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Jadi secara umum dapat didefinisikan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai baik, sedang, kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

**b. Tujuan penilaian kinerja.**

Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu:

- a) Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji

- b) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh kembang budaya organisasi secara keseluruhan.
- c) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali serta pengembangan.
- d) Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antara perusahaan.
- e) Hasil penilaian kinerja lebih jauh menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi organisasi tersebut. (Fahmi, 2016: 203-204)

Menurut Pasolong (2007: 186) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja

dapat dijadikan:

- a) Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi kepada pegawai yang setimpai dengan kinerjanya.
- b) Sebagai dasar untuk melakukan promosi bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik.
- c) Sebagai dasar untuk melakukan mutasi terhadap pegawai yang kurang cocok dengan pekerjaannya.
- d) Sebagai dasar untuk melakukan demosi terhadap pegawai yang kurang atau tidak memiliki kinerja yang baik.
- e) Sebagai dasar untuk melakukan pemberhentian pegawai yang tidak lagi mampu melakukan pekerjaan.
- f) Sebagai dasar memberikan Diklat terhadap pegawai, agar dapat meningkatkan kinerjanya.
- g) Sebagai dasar untuk menerima pegawai baru yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.
- h) Sebagai dasar untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu organisasi.

Menurut Rivai (2005: 52-55) Tujuan Penilaian Kinerja dalam sebuah organisasi ditujukan untuk dua hal. Hal tersebut adalah tujuan secara umum dan tujuan secara individual. Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk :

- a) meninjau ulang kinerja masa lalu
- b) memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan "nilai" suatu pekerjaan
- c) memeriksa kemampuan organisasi
- d) memeriksa kemampuan individu karyawan
- e) menyusun target masa depan
- f) melihat prestasi seseorang secara realistis
- g) memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
- h) memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji sepadan dengan apa yang berlaku secara umum
- i) memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat
- j) memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan
- k) memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
- l) memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik – teknik penilaian yang tidak berat sebelah
- m) membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan
- n) memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang dan tanggungjawab satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi
- o) menghilangkan atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan organisasi dan pindah ketempat kerja yang lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, menumbuhsurburkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri
- p) menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi tergantung dari seberapa sukses organisasi menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis

sedangkan Tujuan Penilaian Kinerja Secara individual adalah :

- a) pimpinan memerlukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat keputusan dibidang sumber daya manusia di masa yang akan datang
- b) pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan
- c) untuk pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara individu, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
- d) keputusan administratif, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja individual, pemutusan hubungan kerja, dan mengidentifikasi yang buruk
- e) untuk menetapkan standar kinerja per individu karyawan
- f) dokumentasi yaitu meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi, keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum
- g) organisasi yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
- h) untuk menetapkan sasaran kinerja per individu karyawan
- i) untuk meningkatkan kinerja karyawan masa depan
- j) untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi
- k) untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi berprestasi, motivasi keberhasilan, kepuasan kerja, etos kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan
- l) untuk mengetahui tingkat prestasi masa lalu dan potensi kedepan
- m) sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan
- n) sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius dan mengambil langkah-langkah korektif
- o) untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan
- p) untuk menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik
- q) mengembangkan dan menetapkan kompetensi kerja
- r) untuk memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan nilai sesuatu pekerjaan
- s) untuk memperoleh keadilan dan sistem pengupahan
- t) menghilangkan dan mengurangi keluhan karyawan

c. **Manfaat penilaian kinerja.**

Manfaat dalam penilaian ini sangat berguna untuk berbagai pihak. Terutama pihak yang dinilai, pihak yang menilai, organisasi yang menaungi.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja menurut Fahmi (2016: 204), yaitu:

- a) Mengelolah operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum
- b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e) Menyediakan sesuatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Sementara itu, Werther dan Davis seperti yang dikutip Gaol (2015: 275)

manfaat dari penilaian kinerja, yaitu:

- a) Memperbaiki prestasi kerja
- b) Untuk dapat melakukan penyesuaian kompensasi
- c) Untuk bahan pertimbangan penempatan (promosi, transfer, dan demosi)
- d) Untuk menetapkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e) Untuk membantu perencanaan dan pengembangan karir
- f) Untuk dapat mengetahui kekurangan-kekurangan dalam proses penempatan
- g) Untuk dapat dijadikan patokan dalam menganalisis informasi analisis jabatan
- h) Untuk mengdiagnosa kesalahan-kesalahan rancangan jabatan
- i) Mencegah adanya diskriminasi

d. **Proses penilaian kinerja.**

Proses penilaian sumber daya manusia sangat bervariasi. Banyak proses penilaian kinerja gagal karena mereka yang bertanggungjawab tidak berpikir melalui apa yang mereka lakukan. Mereka hanya mencontoh apa yang dilakukan organisasi lain tanpa memperhatikan perbedaan di antara organisasi. Sebagian memulai dengan merancang format dan kemudian merancang proses untuk menyelesaikan format. Sebagian mendasarkan proses pada *job description* yang

ketinggalan zaman. Penyusunan sasaran yang buruk atau kurang mengembangkan kompetensi. Proses penilaian perlu sesederhana mungkin, tetapi dapat lebih kompleks sesuai dengan kebutuhan. Namun proses penilaian kinerja tidak boleh terlalu disederhanakan (Wibowo, 2016: 190)

Penilaian setiap waktu juga bermanfaat untuk memberikan feedback atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk waktu berikutnya, bawahan dapat memperbaiki kinerja. Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem atau sekumpulan kegiatan yang terkait dengan aktivitas kepegawaian lainnya. Penilaian kinerja tidak dapat berdiri sendiri, sehingga dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja juga terkait dengan kegiatan lain. Keterkaitan proses penilaian kinerja dengan kegiatan kepegawaian adalah sebagai berikut (Handoko, 1994: 23) :

a) *Job Analysis* atau analisis pekerjaan

Proses penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan atau analisis jabatan. Tahap ini merupakan tahap yang cukup penting yang merupakan tahap mendasar dalam penilaian kinerja, karena analisis jabatan dipergunakan untuk beberapa kegiatan dalam proses penilaian kinerja. Hasil dari analisis jabatan ini digunakan sebagai dasar penyusunan deskripsi pekerjaan, dimana dalam deskripsi pekerjaan ini disebutkan dasar-dasar penilaian kinerja yaitu jenis-jenis pekerjaan yang harus dikerjakan dan spesifikasi atau kebutuhan khusus yang menunjang pekerjaan tertentu. Inti dari tahap ini adalah apabila akan melaksanakan penilaian kinerja, maka sebelumnya harus dinyatakan dengan jelas hal-hal

berikut : jenis-jenis pekerjaan, tanggung jawab yang dimiliki, kondisi kerja, kegiatan yang harus dilakukan.

b) *Performance standarts* atau standar kerja

Standar dipergunakan untuk membandingkan hasil kerja seorang staf dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan yang bersangkutan lebih baik atau dibawah standar. Standar kerja didasarkan atas informasi-informasi yang diperoleh dari analisis jabatan.

c) *Performance appraisal* sistem atau metode penilaian kinerja

Secara umum ada empat macam metode penilaian kinerja. Empat macam metode tersebut adalah : *Behavior appraisal system* atau penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang dinilai, *Personel/performer Appraisal system* atau penilaian kinerja berdasar ciri sifat individu, *Result- oriented Appraisal system* atau penilaian kinerja berdasar hasil kerja, *Contingency Appraisal system* atau penilaian kinerja berdasar atas kombinasi beberapa komponen; ciri sifat, perilaku, dan hasil kerja.

Dr. Martin Leman (2000: 121) Reward ialah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu. Menurut Nawawi (2005: 119), “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Dengan kata lain, *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai

dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji.

Menurut Amri Marzali (2012: 20) dijelaskan bahwa kebijakan atau policy berkaitan dengan perencanaan, pengambilan dan perumusan keputusan, pelaksanaan keputusan, dan evaluasi terhadap dampak dari pelaksanaan keputusan tersebut terhadap orang banyak yang menjadi sasaran kebijakan (kelompok target). Kebijakan merupakan sebuah alat atau instrumen untuk mengatur penduduk dari atas ke bawah, dengan cara memberi rewards dan sanctions. Secara instrinsik kebijakan adalah instrumen teknis, rasional. Dan action-oriented untuk menyelesaikan masalah. Kebijakan adalah cetak biru bagi tindakan (blueprint for action), yang akan mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang banyak yang terkena dampak keputusan tersebut.

Menurut Riant Nugroho (2009: 126) Kebijakan publik tidak akan memiliki arti apa-apa tanpa didukung oleh sebuah berupa hadiah (reward) dan hukuman (punishment). Sebagai rangkaian tindakan atau bukan tindakan yang memiliki sanksi tersebut, kebijakan publik dapat mengambil bentuk, seperti hukum, undang-undang, statuta, maklumat, regulasi, atau perintah.

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang.

*Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia selalu mempunyai cita – cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh

metode *reward*. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan *reward* yang menarik sebagai imbalan.

Dengan demikian, pegawai akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh *reward* tersebut. *Reward* merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan para pegawai. Untuk itu *reward* dalam suatu proses pekerjaan sangat dibutuhkan keberadaannya sebagai motivasi demi meningkatkan kinerja para pegawai. Maksud dari pemberian *reward* kepada pegawai adalah agar pegawai menjadi lebih giat lagi kerjanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi kerja yang telah dicapainya, dengan kata lain pegawai menjadi lebih keras kemauannya untuk meningkatkan kinerjanya. *Reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (*reward*).

a. Bentuk-bentuk penghargaan (*reward*).

*Reward* bermacam – macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. “Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang” (Robbins, dalam Sopiah, 2008: 43).

Menurut Mahmudi (2005: 187) komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen, sebagai berikut:

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:

- a. Kenaikan gaji pokok
- b. Tambahan honorarium
- c. Insentif jangka pendek
- d. Insentif jangka panjang

## 2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya:

- a. Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
- b. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.
- c. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

### 3. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a. Penugasan untuk studi lanjut.
- b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
- c. Penugasan untuk magang atau studi banding.

### 4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a. Promosi jabatan
- b. Pemberian kepercayaan
- c. Peningkatan tanggung jawab
- d. Pemberian otonomi yang lebih luas
- e. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- f. Pengakuan
- g. Pujian

Menurut Winardi (2004: 67), bentuk – bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Material berupa gaji/upah. Kenaikan gaji/upah, rencana – rencana bonus, rencana-rencana perangsang.
2. Imbalan diluar gaji. Berupa istirahat kerja, dan bonus
3. Penghargaan sosial. Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.
4. Tugas itu sendiri. Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.
5. Diterapkan sendiri. Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri. Bentuk *reward* yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

#### A. Fungsi dan tujuan penghargaan (*reward*).

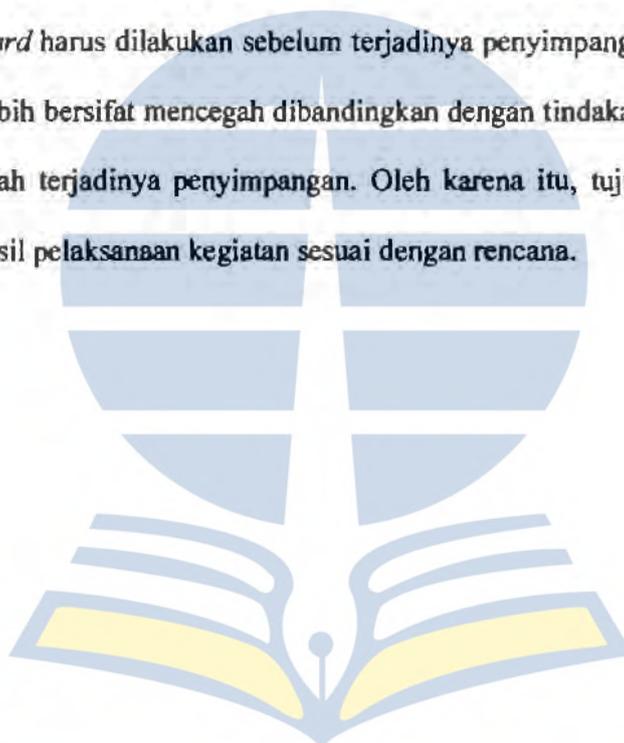
Menurut Handoko (2000: 55) mengemukakan beberapa fungsi *reward* sebagai berikut:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat Universal.

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor (dalam Manullang, 2008: 37) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan- penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana.



## B. Penelitian Terdahulu

Pada Tabel 2.1 berikut dapat dilihat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti /Tahun	Judul Penelitian	Tekni Analisis	Hasil Penelitian
1.	Santoso dan Supriyono (2015)	Penilaian Prestasi Kerja (Performance Appraisal) dalam rangka meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.	Kualitatif	Secara Penilaian Prestasi Kerja Sistem Penilaian belum berjalan dengan baik dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Satriana (2013)	Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Geologi (Pusdiklat Geologi) Bandung	Kualitatif-Deskriptif	Pengembangan Karir prestasi pegawai tidak berjalan dengan baik terhadap Kinerja pegawai
3.	Burlian (2014)	Efektivitas Penilaian Karir pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Balai karantina Ikan Polonia di Medan".	metode dekriptif kualitatif	Berdasarkan hasil wawancara diperoleh bahwa penilaian pegawai terhadap pengembangan karir dapat menjelaskan secara kinerja pegawai. tidak dapat berkembang dikarenakan kurang perhatiannya dari pimpinan selaku pemberian nilai pada SKP atau DP3 pegawai Balai Karantina Polonia Medan

No	Peneliti /Tahun	Judul Penelitian	Tekni Analisis	Hasil Penelitian
4.	Dwi Ari Wibawa (2014)	Upaya Perbaikan Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Model Penilaian DP3 pada Organisasi di Lingkungan Pemerintah.	Pendekatan Kualitatif	Pelaksanaan penilain kinerja dilingkungan pemerintah dengan model DP-3 saat ini tidak memberikan motivasi kepada pegawai untuk berbuat baik dalam tujuan organisasi. Dalam hal ini penulis mencoba mengusulkan Program Pelatihan Penilain Penunjang DP-3. Dengan program penunjang tersebut penulis mengharapkan DP-3 tidak hanya sebatas formalitas penilaian kinerja, tetapi memberikan manfaat berupa umpan balik bagi pencerahan dan pengembangan sumber daya manusia dimasa mendatang..
5.	Kuspriyomurdono (2014)	Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	Metode Kualitatif-Deskriptif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses penilaian prestasi kerja PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas.</li> <li>2. DP-3 PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi.</li> <li>3. Penilaian DP3-PNS lebih berorientasi pada penilain kepribadian dan perilaku terfokus pada pembetulan karakter individu belum terfokus pada kinerja.</li> </ol>

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran bertujuan untuk memberikan arahan dalam penelitian sehingga peneliti mudah dalam menyampaikan maksud dilakukan penelitiannya. Implementasi Kebijakan Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah.

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas instansi pemerintahan dalam pelaksanaan pembangunan daerah terutama upaya peningkatan kinerja dengan melakukan pengawasan terhadap pegawai. Pengawasan yang dilakukan terhadap pegawai membantu meningkatkan prestasi kerja yang handal dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan sehingga tujuan instansi pun dapat tercapai.

Salah satu pendorongnya adalah kinerja pegawai. Dengan diberikannya Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) untuk pegawai khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat memacu semangat dan perangsang terhadap kinerja pegawai itu sendiri sehingga memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab atas pekerjaannya dengan cepat dan benar. Apabila kinerja pegawai meningkat maka kinerja organisasi sektor publik/instansi pemerintah akan meningkat sehingga dapat mengefektifkan kinerja pemerintah daerah sehingga membantu perkembangan pemerintah pusat dan membantu perekonomian negara.

Prestasi kerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang

dicapai seseorang). Prestasi kerja adalah hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2009:9).

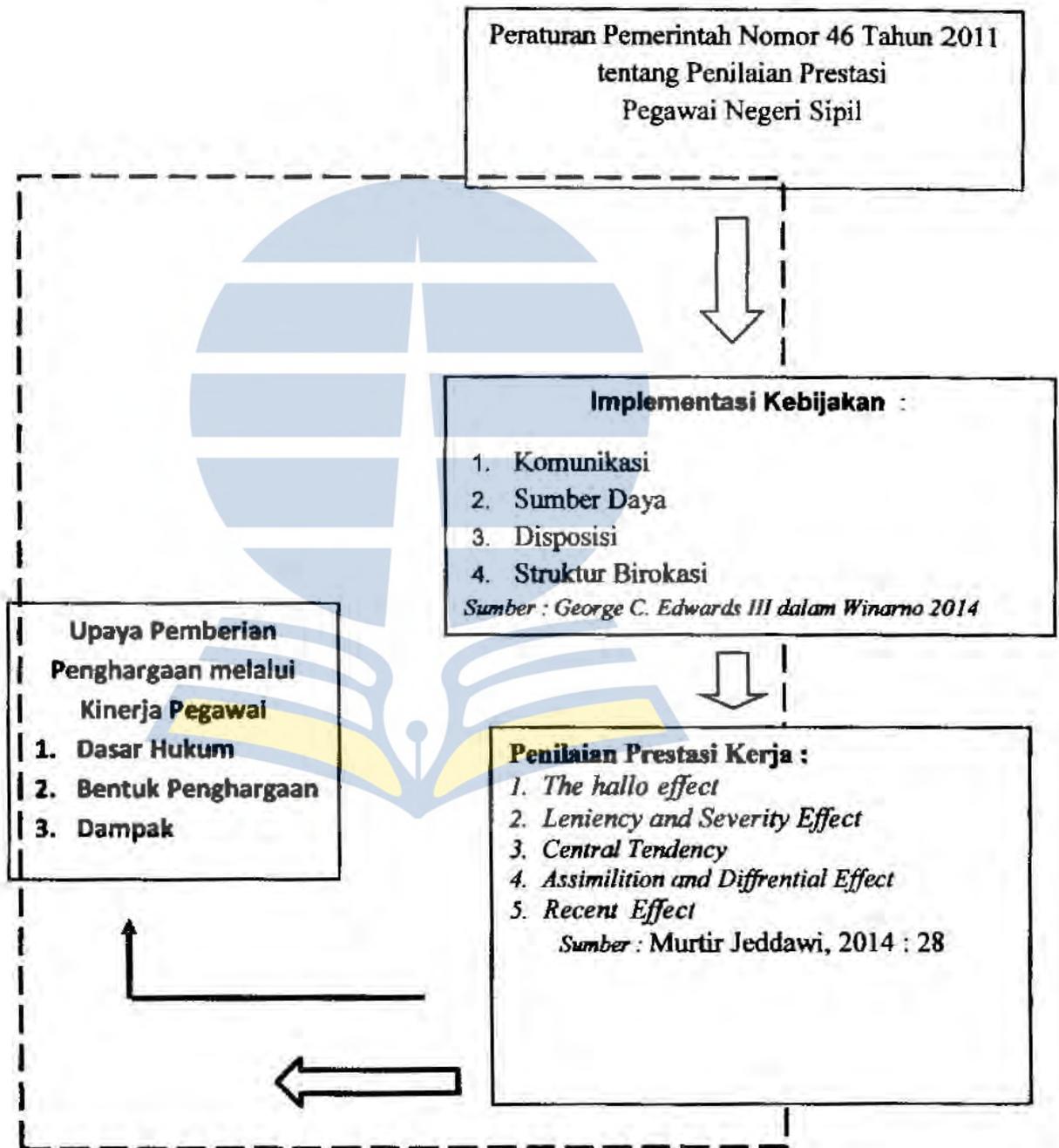
Sedangkan Sutrisno (2009: 165) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja individu selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja yang dibebankan kepada karyawan dan untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja individu harus dilakukan pengukuran dan penilaian prestasi kerja.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa teori tersebut diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan ukuran suatu organisasi dalam mencapai proses kerja yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas. Berbagai literatur, konsep yang membahas Implementasi Kebijakan menunjukkan hasil yang dicapai dalam arti bahwa pemberian penghargaan adalah suatu kegiatan yang diukur besar kecilnya penyesuaian antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai dalam kerja dengan hasil yang baik.

Adapun kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Keterangan:

----- = Fokus Penelitian Sumber : Peneliti, 2018

#### D. Operasional Konsep

Menurut Moh. Nazir (2005:126) definisi konsep adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Guna memudahkan penelitian ini, maka penulis membatasi konsep yang dioperasionalkan.

Dalam penelitian ini yang menjadi definisi konsep adalah penilaian prestasi kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pada kinerja pegawai, karena dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai dapat diketahui dan diukur sejauh mana pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dibandingkan dengan seperangkat standar kerja yang ditentukan, seperti dikemukakan oleh Malthis dan Jackson (2006:387) yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil seperti :

1. Penghargaan merupakan suatu bentuk apresiasi atau imbalan yang diberikan kepada seorang pegawai atau karyawan atas apa yang telah dilakukan dan diberikan untuk tempatnya bekerjanya dalam rangka untuk meningkatkan motivasi dan prestasi kerja.
2. Tanda Kehormatan merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas prestasinya. Tanda kehormatan diberikan dalam bentuk

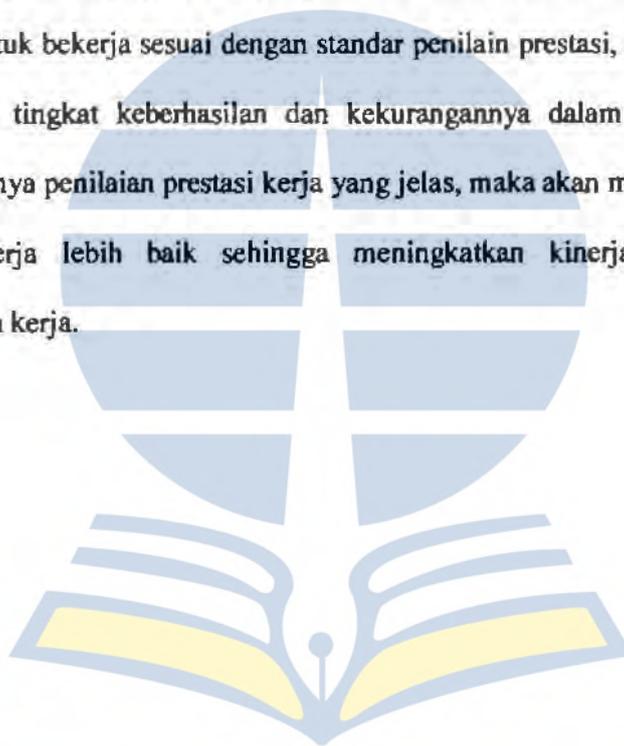
benda atau piagam yang diberikan oleh pimpinan ataupun pejabat yang memiliki kekuasaan lebih tinggi.

3. Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya merupakan penghargaan dari Negara terhadap Pegawai Negeri Sipil yang telah mengabdikan dirinya untuk instansi tempat dirinya bekerja. Penghargaan ini diberikan dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai dan memberikan kompensasi kepada pegawai yang berprestasi.

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Syarat-syarat dan ketentuan	1. Syarat Umum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas Moral</li> <li>2. Berkelakuan baik</li> <li>3. Setia kepada negara</li> <li>4. Tidak pernah dipidana penjara</li> </ol>
	2. Syarat Khusus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejujuran</li> <li>2. Kecakapan</li> <li>3. Kedisiplinan</li> <li>4. Masa Kerja</li> </ol>
Proses Seleksi	Proses Seleksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengajuan Dari SKPD</li> <li>2. Pengkajian dan Penelitian dari tim penghargaan</li> <li>3. Kelengkapan dokumen</li> </ol>
Prestasi Kerja	Prestasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efisiensi kerja</li> <li>2. Kualitas SDM</li> </ol>

Dengan demikian, berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka dapat diketahui bahwa penilaian prestasi kerja dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, suatu organisasi dapat mengukur sejauhmana kemampuan pegawai dalam bekerja, dapat mengetahui tingkat keberhasilan dan kekurangan-kekurangan pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga dengan mengetahui hasil penilaian tersebut, organisasi dapat melakukan evaluasi pada pegawai.

Sedangkan bagi pegawai yang dinilai, akan memberikan dorongan bagi pegawai untuk bekerja sesuai dengan standar penilaian prestasi, para pegawai akan mengetahui tingkat keberhasilan dan kekurangannya dalam bekerja sehingga dengan adanya penilaian prestasi kerja yang jelas, maka akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan kerja.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian deskriptif menurut Nazir (2011:54) yaitu:

“Suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada saat sekarang. Tujuan penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki”.

Menurut Sugiyono (2011:11), penelitian deskriptif adalah:

“penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Dengan demikian penelitian deskriptif hanya menggambarkan variabel yang akan di teliti tanpa membandingkan antara satu variabel dengan yang lain”.

Menurut Moleong (2010:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Berpedoman dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini penulis ingin menggambarkan bagaimana Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja

Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah yang dikaji melalui isi kebijakan dan konteks kebijakan

## B. Data Yang Diperlukan

Sumber data merupakan tempat obyek yang digunakan penulis untuk memperoleh data dalam mendukung pengamatan. Arikunto (2010:172), menjelaskan bahwa :

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan, dan apabila menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu, dan apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber data, sedang isi catatan adalah subjek peneliti atau variable penelitian.

Untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data penulis mengklasifikasikannya menjadi 3 (tiga) tingkatan huruf *p* dari bahasa inggris, yaitu :

1. *Person* (sumber data berupa orang), yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket.
2. *Place* (sumber data berupa tempat), yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak.
3. *Paper* (sumber data berupa symbol), yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, dan gambar.

Dengan demikian sumber data menurut cara memperoleh, dapat dibedakan menjadi dua sebagai berikut :

### 1. Data Primer

Data primer merupakan data langsung yang diperoleh dari sumber pertama. Menurut Moleong (2010:157) data primer adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tape, pengambilan foto atau film. Pencatatan sumber data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara. Wawancara dilakukan terhadap informan yang terlibat dalam Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung. Menurut Moleong (2010:159), "walaupun dikatakan bahwa sumber di luar kata dan tindakan merupakan sumber kedua, jelas hal itu tidak bisa diabaikan". Dilihat dari segi sumber data, bahan tambahan yang berasal dari sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi.

Dalam penelitian ini data sekunder diambil dari buku-buku pustaka yang menerangkan tentang Implementasi Kebijakan, arsip-arsip, dokumen-dokumen maupun dokumen resmi lainnya yang berkaitan dengan Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

### C. Informandan Cara menentukannya

Dalam penelitian kualitatif menurut Arikunto (2010:188), "informan adalah orang yang memberikan informasi. Dengan pengertian ini maka informan dapat dikatakan sama dengan responden, apabila pemberian keterangannya karena

dipancing oleh pihak peneliti. Istilah informan banyak digunakan oleh peneliti kualitatif.

Langkah selanjutnya untuk mengetahui dan memahami bagaimana Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah, maka dalam menetapkan informan, penulis melakukan pemilihan informan sesuai dengan masalah yang sedang diteliti dengan alasan bahwa informan dianggap mengetahui proses penetapan pemberian penghargaan dan informan juga sebagai pemberi masukan atau pemberi penilaian terhadap kinerja pegawai negeri sipil

Pertama-tama, diidentifikasi orang-orang yang dianggap dapat memberi informasi untuk diwawancarai, kemudian orang ini dijadikan sebagai informan untuk identifikasi orang lain (Silalahi, 2009:273). Menurut Rusidi (2008:22), mengartikan “informan adalah sumber data primer yang mampu memberikan informasi mengenai diri/keadaan orang lain, atau memberikan informasi tentang situasi dan kondisi lingkungannya”.

Penentuan informan dalam penelitian dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, (Sugiono 2009:52). Pertimbangan tertentu maksudnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah, sehingga memudahkan peneliti menjelajahi objek penelitian. Dalam penelitian ini,

peneliti menetapkan ada 15 orang untuk diwawancarai. Data dan informasi yang dikumpulkan dari informan yaitu berupa kata-kata dan tindakan informan tentang **Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil** sebagaimana tertera berikut ini:

1. Informan 1 (Sekretaris Daerah)	= 1 Orang
2. Informan 2- 6 (Kepala Badan Kepegawaian Daerah)	= 5 Orang
3. Informan 7 (Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah)	= 1 Orang
4. Informan 8-11 (Inspektorat Daerah)	= 5 Orang
Jumlah	= 12 Orang

#### **D. Teknik Dan Instrumen Pengumpulan Data**

##### **D. 1. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam Sugiyono (2011:225) disebutkan bahwa “Dalam pengumpulan data, teknik yang dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi, dan *triangulasi* (gabungan)”. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumentasi.

##### **1. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu. wawancara itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan, dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moleong, 2010 :186). Menurut Sugiyono (2011:233) “wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tidak tersusun secara sistematis dan lengkap untuk

pengumpulan datanya". Wawancara dalam penelitian ini dilakukan penulis dengan cara mendatangi dan tanya jawab secara langsung dengan informan dengan terlebih dahulu mempersiapkan pedoman wawancara.

## 2. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life stories*), ceritera, biografi peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya adalah foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2011:240). Sejalan dengan pendapat sugiyono, Arikunto (2010:201) menjelaskan dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya.

Dalam pengamatan ini penulis akan menggunakan catatan-catatan, arsip-arsip, peraturan perundang-undangan serta dokumen-dokumen lain untuk memperoleh data yang berhubungan dengan Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah.

## D.2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian. Fungsi instrument penelitian bertujuan mendapatkan data yang *valid* (tepat) dan *Reliable* (konsisten), yang dapat dipenuhi antara lain dengan melakukan kajian terhadap dokumen-dokumen yang ada dan wawancara dengan informan.

Sugiyono (2005 : 59) menjelaskan bahwa :

dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau menjadi alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas maka kemungkinan akan dikembangkan instrument penelitian sederhana yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi (pengamatan) dan wawancara. Jadi dalam penelitian ini peneliti langsung sebagai instrument penelitian.

## E. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyusunan data yang dapat ditafsirkan untuk memahami makna dari data tersebut. Data yang diperoleh melalui pendekatan teknik pengumpulan data selanjutnya dianalisis sehingga mempunyai makna dan mampu menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian. Esensi dasar dari analisis data ini adalah menyederhanakan data sehingga mudah untuk ditafsirkan.

Corbetta (2003:281) menjelaskan bahwa:

“Analysis of the data is case-based, unlike the quantitative approach, in which it is variable-based. The qualitative approach is holistic, in that the individual is observed and studied as complete entity, in the conviction the each human being is more the sum of collection of parts”. Analisis data besar-besaran berbasis kasus, tidak seperti pendekatan kuantitatif, dimana hal itu didasarkan variabel. Pendekatan kualitatif adalah holistic, bahwa

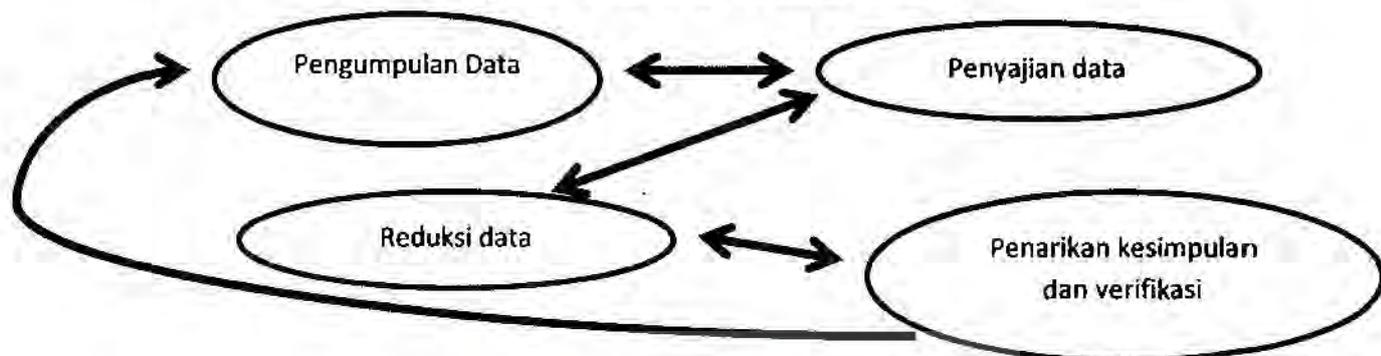
individu diamati dan dipelajari entitas selengkapnya, dengan kekayaan masing-masing manusia lebih jumlah koleksi bagian.

Proses Analisis data menurut Miles dan Huberman (1992: 16) terdiri dari:

1. **Reduksi Data**  
Reduksi data merupakan bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.
2. **Penyajian Data.**  
sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan
3. **Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi**  
Kesimpulan harus diverifikasi sehingga makna-makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya.

Kegiatan pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Oleh karena itu, pada penelitian ini menggunakan analisis data mode interaktif melalui tiga proses kegiatan, menurut Miles dan Huberman (dalam Mulyadi, 2014: 191) yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/ verifikasi.

**Gambar 3.1**  
**Komponen-komponen Analisis Data.**



Sumber : Miles dan Huberman dalam Mulyadi.

Teknik yang digunakan penulis untuk menganalisis data adalah analisis kualitatif. Dengan menggunakan pedoman wawancara kemudian setelah mendapat hasil akhir ditarik kesimpulan. Cara yang digunakan oleh penulis dalam menganalisis data yang ada dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. **Reduksi Data**

Yaitu data yang ada di lapangan ditulis dalam bentuk uraian kemudian dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok serta diberi susunan yang lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan.

2. **Display Data**

Yaitu menyajikan data dalam suatu tabel, peta, bagan, struktur terhadap data yang diperoleh di lapangan untuk mempermudah dalam memahaminya.

3. **Verifikasi dan Mengambil Kesimpulan**

Data yang telah tersaji dalam bentuk tabel maupun uraian pertanyaan ditarik suatu kesimpulan dan diverifikasikan sesuai dengan variabel dan indikator yang telah ditentukan.

Langkah selanjutnya menyusunnya dalam satuan-satuan untuk dikategorisasikan, pada tahap akhir adalah dengan mengadakan pemeriksaan keabsahan data, setelah itu barulah ke tahap penafsiran data. Ruang lingkup pengamatan ini, yaitu Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah.

## **F. Lokasi dan Jadwal Penelitian**

### **F.1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dan bertempat di Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah, kemudian penulisan ini dilakukan melalui tahapan-tahapan berdasarkan jadwal penelitian yang telah ditetapkan penulis.

### **F.2. Jadwal Penelitian**

Adapun jadwal penelitian ini dimulai dari persiapan sampai dengan pelaksanaan ujian tesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Jadwal Penelitian Tesis**

KEGIATAN	WAKTU KEGIATAN PENYUSUNAN TESIS																											
	SEPTEMBER 2018				OKTOBER 2018				NOPEMBER 2018				DESEMBER 2018				JANUARI 2019				FEBRUARI 2019				MARET 2019			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Penyusunan Proposal Penelitian																												
2. Bimbingan Proposal Penelitian																												
3. Ujian Proposal Penelitian																												
4. Perbaikan Proposal Tesis																												
5. Penelitian Lapangan																												
6. Pengolahan Data																												
7. Penyusunan Tesis																												
8. Bimbingan Draft Tesis																												
9. Sidang/Ujian Tesis																												
10. Perbaikan Draft Tesis																												
11. Penyerahan Tesis																												

Sumber : Kalender Universitas Terbuka Tahun 2018/2019

Keterangan : XXXXXXXXXX Pelaksanaan Kegiatan

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil PNS. Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS. PP ini merupakan penyempurna dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum. Prestasi kerja PNS akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

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

PP ini mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP itu memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Dalam PP itu juga disebutkan, bahwa PNS yang tidak menyusun SKP

dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Adapun penilaian perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Khusus penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. Penilaian prestasi kerja PNS ini dilaksanakan sekali dalam 1 (satu) tahun, yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Ketentuan mengenai peraturan penilaian PNS ini juga berlaku bagi Calon PNS (CPNS).

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS di Kabupaten Bangka Tengah merupakan amanah dari terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja. Sejak tahun 2016, Kabupaten Bangka Tengah mulai membuat Sistem Aplikasi Penilaian Prestasi Kerja. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Tengah mengadakan sosialisasi yang bertujuan untuk mengenalkan penilaian prestasi kerja dengan sistem aplikasi penilaian prestasi kerja.

Dari hasil wawancara penulis dengan Informan 1 yaitu Bapak Drs. Sugianto M.Si selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 8 Maret 2018 mengatakan bahwa :

**Pelaksanaan Proses Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil sudah sesuai dengan peraturan yang ada seperti penilaian dari BKD, jadi setiap pns yang selalu rajin bekerja, absen nya bagus maka kami memberikan hadiah bagi pns yang berprestasi, kalo proses nya melalui BKD, saya hanya menerima laporan saja, dan itu diusul dari badan kepegawaian daerah yang tentu dilakukan penilaian berdasarkan prestasi pegawai negeri sipil.**

Menurut penjelasan dari narasumber tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan Pelaksanaan Proses Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil dilakukan sesuai mekanisme yang ada, tetapi dalam penilaian tidak jelaskan standar penilaian untuk pegawai yang berprestasi, seharusnya pada proses pelaksanaan penilaian pegawai harus dibuat tim agar penilaian pegawai yang berprestasi lebih transparan.

## **2. Implementasi Kebijakan Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah**

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil secara substansi sudah banyak yang tidak sesuai dengan kondisi saat ini. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan pegawai atau yang dikenal dengan DP3 sudah tidak sesuai dengan jalannya reformasi birokrasi yang menekankan pada kinerja. Oleh karena itu PP 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS menjadi peraturan baru yang diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif dan terukur untuk setiap pegawai.

Peraturan ini lahir karena tuntutan lingkungan strategis, pada peraturan lama sudah banyak yang tidak relevan, untuk membuktikan hal tersebut maka dilakukan kajian eksisting dan mendengarkan pendapat para akademisi dan pakar teori-teori sektor publik, serta melihat contoh negara-negara lain.

Setelah dilakukan kajian empiris maka didapat 35% peraturan yang lama masih layak digunakan secara regulasi, namun secara implementasi 65% perlu perubahan. Seharusnya setiap kegiatan PNS dapat diukur dan berhubungan dengan tupoksinya. "Pembinaan PNS saat ini lebih ditekankan kepada prestasi kerja landasannya adalah pasal 12 dan pasal 20 UU 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dalam RUU ASN lebih tegas lagi dalam pembinaan prestasi PNS, pasal 20 untuk usul Kenaikan Pangkat dilakukan penilaian prestasi kerja, SKP sebagai pengganti DP3 bersumber pada pasal 20.

Dari hasil wawancara penulis dengan Informan 2 yaitu Bapak Drs. Wahyu Nurakhman, M.Si selaku Kepala Bidang Kepegawaian Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 15 Maret 2018 mengatakan bahwa apakah dalam komunikasi ada hambatan, dijelaskan bahwa :

Secara permasalahan empirik atau pengalaman selama ini, komunikasi dengan pimpinan tertinggi dalam penentuan proses pengukuran penilaian kinerja PNS sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan saat ini. Bahkan indikator-indikator penilaian lebih menekankan kepada penilaian bersifat subjektif serta mengesampingkan penilaian objektif.

Kemudian ditambahkan oleh penulis wawancara dengan Informan 4 yaitu Bapak Mahdi, SE selaku Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 13 Maret 2018 bahwa :

Kenyataan empirik menunjukkan sumber daya atau ketrampilan PNS yang telah dilakukan dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. DP3-PNS telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak terkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS. DP3-PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan

atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga secara sumber daya, PNS bekerja belum sesuai dengan hasil yang didapatkan

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Informan 5 yaitu Bapak Jimmy, SE Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 13 Maret 2018, mengatakan bahwa :

Kalo pendapat saya bahwa pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif atau terlalu pelit/murah. Nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai amat baik atau kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang

Dilanjutkan dengan wawancara penulis dengan Bapak Informan 3 yaitu Tamimi, SH yaitu Sekretaris pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 13 Maret 2018 tentang Disposisi dilaksanakan atau tidak, dijelaskan bahwa :

Menurut saya disposisi dari atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak ada lanjut penilaian, hal itu disebabkan karena atasan tertinggi langsung memberikan disposisi kepada dinas yang bukan tupoksinya, mungkin karena dianggap oleh pimpinan lebih mudah dalam penentuan penilaian bagi keluarga atau unsur politiknya.

Selanjutnya ditambahkan oleh Kasubbid Pengembangan Karir dari hasil wawancara penulis dengan Informan 6 yaitu Bapak Ridwan, SAP pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 16 Maret 2018, yaitu:

“kalo di kita sebelum Pegawai Negeri Sipil apakah Struktur Birokrasi Kondusif, kalo saya melihat atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjutan dalam memberikan penilaian”.

Dari hasil wawancara penulis dengan narasumber diatas, dapat disimpulkan dari beberapa pertanyaan bahwa Penilaian DP3-PNS dalam PP 10 tahun 1979 lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi. Kekurangan ini, disempurnakan oleh sistem Penilaian Prestasi Kerja PNS dalam PP No. 46 tahun 2011 yang mengamanatkan penilaian dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara PNS dengan Pejabat Penilai.

Penilaian Prestasi Kerja PNS itu sendiri merupakan gabungan dari sasaran kerja pegawai (SKP) dengan bobot nilai 60 % dan 40 % perilaku kerja (orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan). Dengan adanya sanksi didalam Pasal 5 Ayat (1) PP No. 46 tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Setiap PNS wajib menyusun SKP”. SKP yang disusun pada awal bulan Januari dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai salah satu unsur Penilaian Prestasi Kerja. PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Walaupun peraturan pemerintah yang mengatur tentang pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja. PNS melalui PP No. 46 tahun 2011 baru dilaksanakan pada bulan Januari 2014, tetapi sanksi berupa pemberian hukuman disiplin telah diatur terlebih dahulu 1(satu) tahun sebelumnya yaitu tahun 2010 dengan PP 53

Tahun 2010. Bentuk sanksi telah diatur pada batang tubuh PP No. 53 Tahun 2010, Pasal 9 angka 12 dan Pasal 10 angka 10, dinyatakan apabila pencapaian Sasaran Kerja PNS (SKP) pada akhir tahun hanya mencapai antara 25% s.d. 50% dikenakan hukuman sedang, dan yang SKPnya dibawah 25% dikenakan hukuman berat.

Dari pendapat George C.Edwards III (dalam winarno 2014: 160) bahwa faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi merupakan variabel yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui dengan benar mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pembuat keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik.

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula.Seringkali terjadi masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (miskomunikasi) atau adanya perbedaan persepsi yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi.

Suatu kebijakan akan dapat diimplementasikan dengan baik juga didukung oleh sumber daya yang memadai. Apabila sumber daya yang ada tidak mendukung maka dalam proses implementasi kebijakan akan menemui kesulitan atau hambatan. Sumber daya yang utama dalam implementasi kebijakan adalah staf pegawai.

Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-

satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak cukup memadai, mencukupi, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya. Oleh karena itu, diperlukan sebuah kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Kemudian untuk sumber daya pendukung dapat berbentuk dana, peralatan teknologi, dan sarana serta prasarana lainnya.

Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan dengan baik. Oleh karena, pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki watak dan karakteristik, seperti: komitmen, kejujuran, sifat demokratis dan sebagainya. Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama banyak pihak.

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS di Kabupaten Bangka Tengah Hasil wawancara terhadap narasumber tentang penilaian Prestasi Kerja PNS dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Dalam penyusunan SKP bawahan dan atasan sering berkomunikasi hal ini tidak terjadi pada penilaian kinerja pegawai yang lama (DP3), dengan terjalannya kerjasama dan komunikasi yang intensif diharapkan pegawai akan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan.

2. Hasil penilaian prestasi kerja PNS yang dilakukan oleh atasan sampai saat ini bawahan merasa tidak puas dengan hasil penilaian yang diberikan atasan hal ini terjadi dikarenakan SKP baru berjalan 50 % sehingga hasil atau nilai yang keluar tidak maksimal.
3. Penilaian prestasi kerja PNS cukup membantu karir pegawai ditempat kerja hal ini muncul karena mereka optimis bahwa dengan aturan dan penilaian kerja yang baru akan membawa perubahan.

### 3. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai.

Penilaian prestasi kerja sebagai salah satu aspek kajian dari manajemen kepegawaian, manajemen telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Batasan ini mengandung arti bahwa pencapaian tujuan organisasi dilakukan melalui pengaturan orang-orang untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan.

Dilihat dari objek atau bidang kajiannya, manajemen dapat dibedakan menjadi manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen perkantoran, manajemen kepegawaian dan sebagainya. Bidang kajian yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia merupakan pusat perhatian dari manajemen kepegawaian serta fungsinya. Definisi

manajemen kepegawaian diantaranya dikemukakan oleh Alex Nitisemito (dalam Handoko, T. Hani, 2003: 23) buku Manajemen personalia sebagai berikut: “Suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan”. menurut pendapat Edwin B. Flippo (dalam T. Hani Handoko 2003: 23, buku Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia) mengemukakan pengertian manajemen kepegawaian sebagai berikut :

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, peneliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”. Paul Pigors dan Charles A. Mayers (yang dikutip oleh Moekijat, 2013: 126) dalam buku Manajemen Kepegawaian Negara mengemukakan sebagai berikut:

“Manajemen kepegawaian adalah suatu tata cara atau prosedur tentang cara-cara mengorganisasi dan memperlakukan orang-orang yang bekerja, sedemikian rupa sehingga mereka masing-masing mendapatkan hasil yang sebesar-besarnya dari kemampuannya, jadi memperoleh efisiensi yang maksimum untuk dirinya sendiri dan untuk golongannya dan disamping juga untuk perusahaan dimana mereka merupakan bagian yang menentukan keuntungan yang bersifat kompetitif dan hasil yang optimum”.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian pada dasarnya merupakan pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan berhubungan dengan usaha-usaha untuk menciptakan kondisi-kondisi yang menggerakkan setiap pegawai untuk memberikan sumbangan yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian penilaian prestasi kerja merupakan salah satu kegiatan dari manajemen kepegawaian. Kegiatan penilaian ini tidak hanya mengevaluasi prestasi kerja pegawai, tetapi lebih merupakan alat untuk mengetahui seberapa baik kegiatan-kegiatan manajemen telah dilakukan. Prestasi kerja yang buruk dapat berarti bahwa kegiatan-kegiatan lain dari manajemen perlu ditinjau kembali atau mungkin ada masalah dengan motivasi diri dan kepuasan pegawai.

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Informan 8 yaitu Bapak Romadin, S.Ag selaku Inspektur Pembantu III pada Inspektorat Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 19 Maret 2018, mengatakan bahwa :

Sejauhmana penilaian Like and Dislike pegawai, dijelaskan kalo penilaian prestasi kerja yang terjadi ketika pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka sehingga terjadi bagi pns yang disukai nilai prestasi akan tinggi tapi kalo tidak suka ya nilainya kurang baik.

Menurut penjelasan dari narasumber tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan penilaian prestasi pegawai dilakukan bagi pegawai maupun dinas/badan, sudah semestinya proses penilaian dilakukan secara objektif dan teliti. Namun sayangnya, banyak atasan ataupun rekan kerja (penilaian 360 derajat) yang terjebak dalam bias-bias penilaian saat melakukan evaluasi sehingga penilaian menjadi tidak objektif.

Menurut Malayu SP Hasibuan (2009:87) penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan,

kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relative lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter, dan kilogram.

Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.

Kemudian selanjutnya hasil wawancara penulis lakukan dengan Informan 9 yaitu Bapak Henry Fransius, SE, Ak, M.M selaku Inspektur Pembantu I pada Inspektorat Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 19 Maret 2018, mengatakan bahwa :

Apakah penilai bertanggung jawab harus berlaku baik dan apakah penilai cenderung menilai kurang baik atau tidak jelas, dijelaskan oleh bapak henry, dalam penilaian prestasi pegawai memang pegawai harus berlakukan baik mulai dari kemampuan, disiplin, kepribadian dan lainnya, jadi pegawai dituntut untuk lebih siap untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kalo dilihat dari pegawai itu sendiri masih banyak yang harus diperbaiki mulai dari etika atau sikap pegawai yang harus lebih ramah dalam melayani masyarakat.

Dari hasil penjelasan tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Leniency-strictly effect* sebagian evaluator memberikan penilaian yang terlalu longgar (*leniency*) sehingga menguntungkan pihak yang dinilai dan sebagian evaluator memberi penilaian yang terlalu ketat (*strict*) sehingga merugikan pihak yang dinilai.

Terlepas dari pentingnya penilaian prestasi melalui kinerja, proses penilaian kinerja sering mendapat kritik tajam karena dianggap sebagai praktek penilaian

yang tidak banyak manfaatnya. Itulah sebabnya tidak sedikit para pegawai enggan mengikuti program penilaian kinerja. Disisi lain, kebanyakan pegawai, khususnya Pegawai yang kinerjanya rendah atau tidak menyukai kerja, menganggap penilaian kinerja baik formal maupun informal merupakan tindakan yang mengancam masa depan hidupnya.

Sementara itu, penilaian kinerja juga menjadikan kedudukan seorang yang mempunyai kinerja tinggi merasa kurang nyaman meski salah satu tugas seorang pegawai adalah menilai kinerja bawahan. Kepala dinas atau dibawahnya yang tidak memiliki skill atau tidak bisa memberi umpan balik kepada bawahan akan dinilai atasan mereka sebagai pegawai yang tidak mampu.

Sedangkan meski seorang mempunyai kemampuan untuk menilai, terkadang mereka enggan menilai bawahan karena mereka tidak mau menghadapi konflik, khususnya role conflict, sebab dengan menilai bawahan berarti pada saat bersamaan seorang kepala dinas harus bertindak sebagai seorang penilai yang seolah-olah memiliki kekuasaan penuh, sebagai seorang coach yang bertugas membimbing dan sebagai seorang teman.

menurut Andrew F. Sikula (dalam Hasibuan, 2011:87) bahwa penilaian Prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan. Jadi, penilaian prestasi kerja adalah penilaian hasil kerja yang dilakukan oleh Pemerintah atau perusahaan untuk mengetahui kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai atau karyawan dan setelah itu instansi atau perusahaan berhak

memutuskan apakah pegawai atau karyawan itu berhak dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi lagi.

Kemudian dilanjutkan wawancara penulis dengan Informan 10 yaitu Bapak Haryono, SE selaku Inspektur Pembantu II pada Inspektorat Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 19 Maret 2018, mengatakan bahwa :

Apakah penilai memberikan penilaian dengan nilai tinggi atau mempunyai toleransi nilai rata-rata, saya jelaskan, saya pikir BKD sebagai penilai harus memberikan nilai yang objektif ya, jangan sampai nilai itu tidak seimbang dengan kinerja, mungkin kenal dengan yang dinilai maka diberikan nilai yang tinggi, sehingga penilaian menjadi tidak baik dan merugikan pegawai yang lain, karena beberapa laporan ke kami tentang penilaian yang belum memuaskan dari BKD.

Dari hasil wawancara tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Menurut T Handoko, T. Hani (2008: 140) Pada formulir penilaian, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian “ekstrim” tersebut, dan menempatkan penilaian pada salah satu dekat dengan nilai-nilai tengah **Kesalahan Kecenderungan Terpusat.**

Kemudian lanjutan dari wawancara dengan Informan 11 yaitu Imam, SE selaku Inspektur Pembantu IV di Inspektorat Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 19 Maret 2018, menerangkan bahwa :

Apakah penilaian objektif atau penilaian harus sesuai dengan ciri-ciri atau sifat penilai atau penilaian harus sesuai dengan criteria khusus, menurut saya, pemilihan dengan ciri-ciri itu artinya yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang ini memerlukan penilai

untuk memilih pegawai mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan dan penilai memberikan nilai positif dan negatif namun penilai tidak peduli dengan bobot penilaiannya. Itulah yang terjadi dilapangan karena apa, BKD juga selaku penilai tidak berkoordinasi dengan kami.

Dari hasil wawancara tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Penilaian prestasi dapat dilakukan dalam berbagai cara dengan ciri-ciri atau dengan kriteria khusus atau metode. Metode penilaian yang dilakukan penilai tentunya tergantung pada sasaran yang ingin dicapai dan bentuk pegawai yang dihadapi. Beberapa metode dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja namun tidak ada satu pun metode yang paling baik untuk semua organisasi. Oleh karena itu metode penilaian prestasi kerja dapat berbeda-beda tergantung pada apa yang menjadi tujuan dilaksanakan penilaian kerja dan hal yang ini dicapai suatu daerah.

Dijelaskan oleh Hadari Nawawi, (2008: 289) bahwa pengembangan karier merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karier dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

Pengembangan karier sangat menguntungkan bagi suatu organisasi dalam meningkatkan kemampuan organisasinya untuk berkompetensi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Dalam suatu organisasi, senantiasa berupaya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan baik.

Organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan karier dari organisasinya. Menurut Hadari Nawawi, (2008: 291) Pengembangan karier akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika para pengembang mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu sendiri.

Kemudian lanjutan dari wawancara dengan Informan 12 adalah Bapak Darwin Halim, SH selaku Auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 19 Maret 2018, menerangkan bahwa :

Apakah penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru atau melupakan yang lama, saya pikir ini menjadi catatan kedepan, karena dilihat dari penilaian prestasi pegawai yang diberikan penghargaan menurut saya kenyataannya masih lemah dari aspek atau cara yang digunakan seperti menilai dengan dasar masalah yang terupdate bukan yang telah lalu atau ada pegawai dengan masa lalu yang bagus tetapi tidak diperhatikan sehingga tidak dinilai sedang perilaku pegawai sudah ada sejak pegawai tersebut terhitung menjadi CPNS sudah bagus seperti aktif dikegiatan-kegiatan pemda.

Dari hasil wawancara tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dampak dari penilaian dalam memberikan penghargaan masih terjadi kelemahan sehingga mengakibatkan kerugian bagi pegawai yang dinilai walaupun pegawai yang baik tentunya harus mendapatkan nilai yang baik.

Menurut Menurut Handoko (2000: 72) dijelaskan *Reward* adalah bagian dari manajemen kompensasi. Adapun tujuan dari manajemen kompensasi, yaitu:

1. Sebagai daya tarik bagi karyawan guna memperoleh karyawan yang berkualitas.
2. Perhatian terhadap karyawan agar tetap setia pada perusahaan guna mempertahankan karyawan. Perputaran tenaga kerja yang sangat tinggi maka diperlukan pertimbangan terhadap pemberian insentif karenanya dibutuhkan

pertimbangan yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi.

3. Imbalan atas prestasi yang setimpal yang diberikan atas kerja keras dan juga prestasi yang telah diberikan karyawan.
4. Mencerminkan adanya keadilan yang mendasari perhitungan pembayaran imbalan sesuai dengan besarnya kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
5. Tidak melebihi dari kemampuan perusahaan kompensasi yang rasional membantu perusahaan memelihara dan mempertahankan pekerja, tanpa manajemen kompensasi yang efektif pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Penilaian prestasi kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pada kinerja pegawai, karena dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai dapat diketahui dan diukur sejauh mana pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dibandingkan dengan seperangkat standar kerja yang ditentukan.

Seperti dikemukakan oleh Malthis dan Jackson (2006: 387) yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Dari beberapa wawancara tersebut diatas dapat ditarik rangkuman atau kesimpulan bahwa dengan menyadari adanya bias-bias perseptual dalam penilaian ini, hendaknya para atasan, senior, ataupun supervisor dapat lebih objektif dalam melakukan penilaian kinerja kepada bawahannya. Meskipun sulit untuk memberikan penilaian yang benar-benar murni dilakukan secara objektif, dengan mengetahui kecenderungan-kecenderungan error ini para penilai diharapkan dapat lebih hati-hati dalam melakukan evaluasi terlebih jika penilaian tersebut memiliki dampak yang sangat besar bagi kelangsungan karir individu pegawai negeri sipil kedepan.

#### **4. Upaya yang dilakukan dalam Pemberian Penghargaan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bangka Tengah**

Dasar Hukum Pemberian Penghargaan Bagi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Bangka Tengah Sesuai dengan Pasal 15 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa "Presiden memberi gelar, tanda jasa, dan lain-lain tanda kehormatan yang diatur dengan undang-undang". Pasal 15 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 tersebut secara tegas mengamankan pembentukan Undang-Undang yang mengatur kewenangan Presiden sebagai kepala negara untuk memberikan gelar, tanda jasa, dan tanda kehormatan.

Rumusan Pasal tersebut mengamankan kepada Presiden agar dalam memberikan gelar, tanda jasa, dan tanda kehormatan kepada WNI, kesatuan, institusi pemerintah, organisasi, ataupun WNA mempertimbangkan aspek kesejarahan, keselarasan, keserasian, keseimbangan, bobot perjuangan, karya,

prestasi, visi ke depan, objektif, dan untuk mencegah kesan segala bentuk dikotomi. Dalam Pasal 82 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2009 tentang Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan menyatakan bahwa Gelar, Tanda Jasa dan Tanda Kehormatan diberikan dengan tujuan untuk menghargai jasa setiap orang, kesatuan, institusi pemerintah, atau organisasi yang telah mendarmabaktikan diri dan berjasa besar dalam berbagai bidang kehidupan berbangsa dan bernegara, menumbuhkembangkan semangat kepahlawanan, kepatriotan, dan kejuangan setiap orang untuk kemajuan dan kejayaan bangsa dan negara serta menumbuhkembangkan sikap keteladanan bagi setiap orang dan mendorong semangat melahirkan karya terbaik bagi kemajuan bangsa dan negara.

Pengaturan mengenai pemberian gelar, tanda jasa dan tanda kehormatan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2009 meliputi antara lain jenis gelar, tanda jasa, dan tanda kehormatan, tata cara pengajuan dan verifikasi usul pemberian gelar, tanda jasa, dan tanda kehormatan, tata cara pemberian dan pemakaian gelar, tanda jasa, dan tanda kehormatan, tata cara pemberian tanda jasa dan tanda kehormatan kepada WNA, penghormatan dan penghargaan bagi penerima gelar, tanda jasa, dan tanda kehormatan, serta tata cara pencabutan tanda jasa dan tanda kehormatan.

Bentuk Penghargaan yang Diberikan Kepada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bangka Tengah pada hakikatnya sistem penghargaan sangat memegang peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam sebuah organisasi atau institusi yang nantinya akan mengarah pada peningkatan etos kerja. Besar kecilnya atau tepat tidaknya pemberian penghargaan cukup menentukan motivasi kerja dan etos kerja karyawan atau pegawainya. Apabila penghargaan diberikan secara tepat dan benar, maka para pegawainya akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebaliknya apabila penghargaan finansial yang diberikan tidak memadai atau kurang tepat maka prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja sebuah pegawai akan menurun.

Berikut hasil penelitian tentang bentuk penghargaan yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah Indikator lain yang menjadi ketentuan dalam pemberian penghargaan adalah didasarkan pada efisiensi dan efektivitas kinerja.

Indikator lain yang menjadi ketentuan dalam pemberian penghargaan adalah didasarkan pada efisiensi dan efektivitas kinerja. Hal ini sebagaimana informasi yang diperoleh Wawancara dengan Informan 3 yaitu Bapak Mahdi, SH selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Tanggal 10 Maret 2018 bahwa :

Dalam rangka memberi motivasi kepada pegawai untuk melaksanakan tugasnya secara baik dan tepat waktu sesuai yang dikehendaki, maka upaya yang telah dilakukan oleh Kantor BKD Kabupaten Bangka Tengah selama ini adalah memberikan penghargaan kepada pegawainya

karena sesuai amanah dari undang-undang dan peraturan Bupati Bangka Tengah. Tetapi terkadang menurut saya ada beberapa penilaian yang belum tepat seperti antara absen dengan hasil kerja belum bisa dilihat, misalnya ada pegawai rajin absennya tetapi kinerjanya tidak kelihatan.

Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa pemberian penghargaan belum sepenuhnya berjalan dengan baik, hal tersebut dilihat dari hasil wawancara dengan narasumber diketahui penilaian belum ada standar yang pasti seperti SOP dalam penilaian pemberian penghargaan. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan kedepan dalam proses penilaian dan pemberian penghargaan kepada pegawai negeri sipil.

Menurut Tisnawati dan Saefullah, (2009: 248) dijelaskan bahwa dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Reward juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Manusia selalu mempunyai cita-cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode reward. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan reward yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, pegawai akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh reward tersebut.

Melalui penetapan indikator, maka mekanisme pemberian penghargaan dapat menimbulkan motivasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil. Penghargaan yang diterima oleh pegawai pu menjadi apresiasi baik secara institusional

maupun secara individual. Sebagaimana informasi yang diperoleh bahwa, dalam Pasal 82 UU No 20 Tahun 2009 tentang Gelas, Tanda Jasa dan Kehormatan, PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan.

Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 82 UU No 20 Tahun 2009 dapat berupa pemberian:

- a. Tanda kehormatan;
- b. kenaikan pangkat istimewa;
- c. kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi;
- d. kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan.

Pertimbangan dalam promosi juga diatur dalam Pasal 68 ayat 2 UU No 20 Tahun 2009 : Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Pasal tersebut mengisyaratkan bahwa ketentuan pertama dalam menempatkan pegawai kedalam jabatan tertentu dengan membandingkan antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan pegawai.

Pemberian penghargaan tersebut dilakukan berdasarkan kebijakan instansi tersebut dalam rangka memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya serta sebuah pengakuan atas hasil kerja yang dilakukan oleh

pegawai itu sendiri sesuai dengan kinerja yang ditetapkan sebelumnya. Indikator pegawai penerima penghargaan ditetapkan pada lima unsur menyangkut masalah disiplin, loyalitas, ketuntasan pekerjaan, target capaian, dan inovasi/dedikasi. Kelima indikator ini kemudian disinkronkan dengan pegawai yang memenuhi persyaratan sebagai penerima penghargaan, sebagaimana hasil berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan Informan 5 yaitu Bapak Jimmy, SE Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 13 Maret 2018 bahwa :

Dalam hal dalam pemberian penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara/PNS di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bangka Tengah ditetapkan indikator-indikator penilaian. Adapun indikator penilaian dimaksud meliputi; 1) kedisiplinan pegawai dalam bentuk kehadiran dan pelaksanaan tugas, 2) loyalitas pegawai, 3) ketuntasan pekerjaan tepat waktu, 4) hasil pekerjaan melampaui target maksimal yang ditetapkan, 5) memiliki inovasi dan dedikasi kerja yang tinggi. Tapi memang ada beberapa pegawai dilihat dari sikap atau etika secara persentasi belum menunjukkan perubahan misalnya secara kinerja bagus tapi secara etika masih kurang seperti kalo masalah pendapat melebihi kepala dinas.

Dalam pemberian penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara terdapat indikator-indikator penilaian yang dilakukan oleh Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Bangka Tengah. Hal ini dimaksudkan agar para pegawai yang diberikan penghargaan tersebut mengetahui, aspek-aspek apa yang dinilai dari pegawai sehingga layak untuk mendapatkan penghargaan, meskipun sebagian dilakukan karena unsur subjektivitas.

Pengaruh Reward yang diberikan kepada aparatur sipil negara dengan meningkatkan kinerja pegawai akan memberikan dampak positif kepada pegawai, karena motivasi kerja pegawai pada dasarnya berorientasi pada tujuan

yang ingin dicapai. Dengan kata lain, apa yang dilakukan seseorang pada umumnya didorong oleh keinginan untuk merealisasikan tujuan. Tujuan yang berasal dari luar diri seseorang seringkali merujuk pada harapan untuk mendapatkan hadiah atau imbalan atas apa yang dikerjakan.

Seorang pegawai yang diberikan penghargaan benar-benar memiliki kelayakan, sesuai administrasi dan indikatornya. Pada bagian umum dan kepegawaian, penetapan indikator bukan semata-mata mempersempit kesempatan kepada setiap pegawai untuk memperoleh penghargaan, melainkan muara dari pemberian penghargaan itu untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan prima, dengan kesadaran penuh atas tugas pokok dan fungsi dalam menjalankan amanah pekerjaan

Kemudian Dampak Pemberian Penghargaan Aparatur Sipil Negara/PNS di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bangka Tengah yaitu harapan utama setiap pemberian penghargaan ditunjukkan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai, baik dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, maupun motivasi. Penghargaan yang diberikan memang dilakukan secara rutin, namun tidak semua pegawai menerimanya. Bagi penerima tentu memperlihatkan respon yang sangat baik, sebaliknya bagi yang tidak mendapat penghargaan bukan berarti tidak bisa, namun kesempatan tetap terbuka untuk semua pegawai.

Komitmen membangun kualitas kerja dapat diperlihatkan oleh pegawai yang menerima ataupun tidak menerima. Pastinya bahwa pemberian penghargaan sangat prosedural dan memiliki legalitas formal, yang tidak hanya menjadi

kebijakan personal dari kepala kantor sendiri, tetapi menjadi komitmen bersama baik yang bersumber dari pemerintah pusat maupun seluruh pegawai di unit kerja masing-masing dengan pimpinannya dalam rangka meningkatkan kinerja dan kesejahteraannya..

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan terhadap dengan Informan 3 yaitu Bapak Tamimi, SH yaitu Sekretaris pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Tengah pada tanggal 14 Maret 2018 bahwa:

Dengan adanya pemberian penghargaan sesuai prosedur yang diberlakukan oleh BKD Bangka Tengah secara proporsional, maka sendirinya dapat meningkatkan tanggung jawab pegawai terhadap tugas, pokok dan fungsi yang diberikan oleh instansi atau atasannya.

Dari hasil wawancara dengan narasumber dapat disimpulkan bahwa dalam hal ini proporsional artinya kesempatan kepada para pegawai untuk diberikan penghargaan tetap terbuka. Pemberian penghargaan kepada ASN di Kabupaten Bangka Tengah dapat meningkatkan tanggung jawab pegawai terhadap tugas, pokok dan fungsinya masing-masing, sehingga secara bertahap kualitas pekerjaan semakin membaik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis data penelitian dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Implementasi Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah belum berjalan dengan baik, hal tersebut di lihat pada :

- a. Secara penghargaan yang diberikan oleh penilai cenderung memberikan nilai tidak objektif pada unsur "kesetiaan". Hal ini disebabkan unsur kesetiaan PNS adalah harga mati dan tidak dapat ditawar-tawar walaupun pada kenyataannya dalam penilaian oleh penilai ada sebagian PNS yang mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan organisasi.
- b. Pemberian reward tidak dilaksanakan secara teratur. Penilai (atasan langsung) dalam memberikan penilaian atau penghargaan tidak signifikan dalam memberikan perbedaan. Penilaian pada moral dan etika cenderung diabaikan atau tidak berubah tiap tahunnya. Kencenderungan penilaian pada perilaku kerja tidak signifikan karena tidak ada loncatan prestasi kerja bawahan. Pada tiap poin penilaian unsur-unsur DP-3 penilai (atasan langsung) cenderung menghindari

nilai amat baik atau kurang, apabila untuk promosi dinilai tinggi, apabila tidak cenderung dinilai sedang.

- c. Kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah yang dinilai dari prestasi kerja terdiri dari lima indikator yaitu The halo effect, Leniency and Severity Effect, Central Tendency, Assimilation and Differential Effect dan Recent Effect belum memberikan dampak terhadap penghargaan yang diberikan, perlu ditingkatkan kembali motivasi agar mempunyai kinerja yang baik. Dengan demikian Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah lebih baik meningkatkan kinerja pegawai agar lebih baik lagi di tahun yang akan datang.
2. Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Bangka Tengah dalam Pemberian Reward (penghargaan) merupakan upaya Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Namun pelaksanaan tersebut masih terdapat kendala yaitu belum sepenuhnya dilakukan oleh pegawai seperti antara absen dengan hasil kerja belum bisa dilihat, misalnya ada pegawai rajin absennya tetapi kinerjanya tidak kelihatan

## **B. Saran**

Direkomendasikan Penulis sebagai berikut :

1. Reward yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah belum optimal, masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan kembali, yaitu penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji.

2. Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya, penugasan untuk magang atau studi banding.
3. Perlu diberikan penghargaan psikologis dan sosial, penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya : Promosi jabatan, pemberian kepercayaan dan peningkatan tanggung jawab serta penempatan lokasi kerja yang lebih baik.
4. Untuk mengukur kinerja pegawai, sebaiknya menggunakan pengukuran kinerja berbasis tim karena pada saat ini sebagian besar pekerjaan yang diberikan kepada pegawai adalah pekerjaan yang dilakukan secara tim, sehingga diharapkan kinerja yang dicapai akan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku Bacaan

- Afandi, Yazid. 2009. *Figih Mumalah dan Implementasinya dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. Yogyakarta. Logung Pustaka.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2013) *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*”, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Ahmad, Tohardi. (2012). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Arif Yusuf Hamali. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. CAPS (Center for Academic Publishing Service)*. Yogyakarta. Hlm. 213
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Basrowi dan Sukidin. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Budi Winarno. (2014). *Kebijakan Publik Teori, Proses dan Studi Kasus*. Caps. Yogyakarta
- Cahyadi, A. & Manullung, E.F.M. (2007) *Pengantar ke Filsafat Hukum*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cresswel, Jhon W. (2013). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily. 2005. *Kamus Inggris Indonesia : An English - Indonesian Dictionary*. Jakarta: PT Gramedia.
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (2009) Jakarta: Kencana Prenada Media Group,
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung Alfabeta
- Gaol, J.L (2015). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kompas Gramedia
- Hasan, I. (2002). *Pokok-Pokok Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Handoko, T. Hani.(2008). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE yogyakarta
- Handayani, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia “*. Edisi Pertama, Penerbit Erlangga , Jakarta.
- Hasibuan. (2011). *Motivasi Dalam Bekerja*, Salemba Empat : Jakarta
- Hendiana. (2007). Edisi VI, *Motivasi Kerja*, Buletin Ekonomi Hendiana.
- Marzali, Amri,(2012), *Antropologi dan Kebijakan Publik*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group,
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mudrajad, Kuncoro. (2013). “Mudah Memahami dan menganalisis Indikator ekonomi”. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Mulyadi dan Rivai (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan kesembilan.
- Nasution. (1996). *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nugroho, Riant.(2009). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta:PT. Elex Media Komputindo.
- Purwanto, M. Ngalim. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Remiwati. (2012). *Efektivitas Budaya Kerja*. FIS.UNM. Makassar
- Siagian. P. Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Bandung.
- Siswanto, B. (2001). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bandung: Remaja Rosada Karya.
- Sutrisno, edy. (2011). *Budaya Organisasi*. Kencana: Surabaya.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosadakarya

Suraji. (2009). *Manajemen Kepegawaian Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

## **B. Peraturan Perundang-undangan**

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil



## LAMPIRAN I

## PEDOMAN WAWANCARA

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil

Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil	1. Pelaksanaan Proses Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil	a. Sekretaris Daerah
---	---	----------------------

- b. Implementasi Kebijakan Pemberian Penghargaan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah

1. Komunikasi 2. Sumber Daya 3. Disposisi 4. Struktur Birokasi	1. Apakah dalam komunikasi ada hambatan 2. Sejauhmana sumber daya atau ketrampilan PNS 3. Disposisi dilaksanakan atau tidak 4. Apakah Struktur Birokrasi Kondusif	1. Kepala Badan Kepegawaian 2. Sekretaris BKD 3. Kepala Bidang 4. Kasi
---	--	---

- c. Penilaian Prestasi Kerja.

1. <i>The halo effect</i> 2. <i>Leniency and Severity Effect</i> 3. <i>Central Tendency</i> 4. <i>Assimilation and Differential Effect</i> 5. <i>Recency Effect</i>	1. Sejauhmana penilaian Like and Dislike pegawai 2. Apakah penilai beranggapan pegawai harus berlaku baik dan apakah penilai cenderung menilai kurang baik atau tidak jelas 3. Apakah penilai memberikan penilaian dengan nilai tinggi atau mempunyai toleransi nilai rata-rata	1. Kepala Dinas/Badan/Instansi 2. Kepala Bidang 3. Auditor
---	---	--

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Apakah penilaian objektif atau penilaian harus sesuai dengan ciri-ciri atau sifat penilai atau penilaian harus sesuai dengan criteria khusus</li> <li>5. Apakah penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru atau melupakan yang lama</li> </ol>	
--	--	--

d. Upaya Pemberian Penghargaan melalui Kinerja Pegawai

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dasar Hukum</li> <li>2. Bentuk Penghargaan</li> <li>3. Dampak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejuahmana proses sosialisasi atau pemberian penghargaan terhadap pegawai</li> <li>2. Seperti apa indikator pemberian penghargaan dan apakah sudah sesuai dengan regulasi</li> <li>3. Dampak pemberian penghargaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Dinas/Badan/Instansi (semua)</li> <li>2. Kepala Bidang</li> <li>3. Kepala Seksi</li> </ol>
--	---	---

