

**TESIS**

**IMPLEMENTASI PERATURAN KEMENETRIAN PERTANIAN NO  
06 TAHUN 2016 TENTANG SASARAN KINERJA PEGAWAI DI  
LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERTANIAN  
POLITEKNIK PEMBANGUNAN PERTANIAN MEDAN**

**OLEH  
FEBRION RUSNER**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Implementasi Peraturan Kementerian Pertanian No. 06  
Tahun 2016 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai di  
Lingkungan Kementerian Pertanian Medan di  
Polbangtan Medan**  
**Nama : Febrion Rusner**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. Abdul Kadir, SH. M.Si**

**Dr. Isnaini, SH.M.Hum**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Direktur**

**Dr. Warjio, MA**

**Prof. Dr.Ir. Retna Astuti K., MS**

**Telah diuji pada Tanggal 31 Oktober 2016**

---

---

**N a m a : Benny Kurniawan Putra Sembiring**

**N P M : 141801066**



**Panitia Penguji Tesis**

**Ketua : Dr. Warjio, MA**  
**Sekretaris : Isnaini, SH, M.Hum**  
**Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, MA**  
**Pembimbing II : Drs. Usman Tarigan, MS**  
**Penguji Tamu : Dr. Abdul Kadir, M.Si**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Mei 2017

Yang menyatakan,

**Risma Saragih**



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Implementasi Peraturan Menteri Pertanian Nomor 06 Tahun 2016 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian Di Politeknik Pertanian Medan”** tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik pada program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang ikut serta dalam pembuatan tesis ini. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi kesempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan Pemerintah.

Medan, Agustus 2019

Penulis

(Febrion Rusner, SE)

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Implementasi Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 Tentang Sasaran Kinerja Lingkungan Kementerian Pertanian di Politenik Pembangunan Pertanian Medan”** Dalam penyusunan tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terimakasih disampaikan kepada yang terkait :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Sc,M.Eng
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof.Dr.Ir.Hj. Retna Astuti Kusmawardani,MS
3. Ketua program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Dr.Warjio,MA
4. Para bapak/ibu penguji sidang Meja Hijau
5. Komisi pembimbing I : Bapak Dr. Abdul Kadir, M.Si . Yang telah membimbing penulis dan memberikan masukan berharga yang tidak mungkin diberikan kecuali dari orang yang sangat cerdas.
6. Komisi pembimbing II : Dr. Isnaini, M.Hum Beliau sosok yang sangat mengagumkan. Kepribadiannya yang optimis, bijaksana, memiliki harapan tinggi, cerdas, murah senyum dan tulus serta selalu menguatkan saya dalam mengerjakan tesis ini.
7. Ayah dan ibunda serta semua saudara/keluarga, yang terpenting dalam hidup saya, untuk Ayah yang bijaksana, Ibu yang pantang menyerah, Ruswan Abbas BA dan Almh. Ir. Warnery. Setiap mengingat mereka, hati saya bergetar. Tak terhingga cinta, pelajaran, pengorbanan, ketulusan, kesabaran, ketegaran yang telah mereka berikan kepada saya. Doa yang mereka sisipkan membuat saya menjadi seperti ini.

8. Istri Nina Oktarina, A.Md yang selalu mendukung, mendoakan serta membantu dalam pendidikan pascasarjana serta tesis saya.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area seangkatan 2017
10. Seluruh staff/pegawai Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area yang selalu membantu untuk segala keperluan administrasi
11. Direktur Politeknik Pembangunan Pertanian Medan yang telah memberikan dukungan serta motivasi sehingga staffnya dapat melanjutkan pada program studi Pasca Sarjana.
12. Kepala Bagian Administrasi Umum Politeknik Pembangunan Pertanian Medan dan Kepala Bagian Administrasi Akademik
13. Responden Kepala Bagian Umum , Ka. Subbag Pendidikan dan Kerjasama Penyusun Laporan bersedia diwawancarai oleh penulis.
14. Seluruh civitas akademika Politeknik Pembangunan Pertanian Medan

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, Agustus 2019

**P e n u l i s**

**Febrion Rusner**

## Abstrak

# IMPLEMENTASI PERATURAN KEMENTERIAN PERTANIAN NO. 06 TAHUN 2016 TENTANG SASARAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERTANIAN POLITEKNIK PEMBANGUNAN PERTANIAN MEDAN

OLEH :  
FEBRION RUSNER  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

Politeknik Pembangunan Pertanian Medan merupakan Lembaga Tinggi Kedinasan yang diselenggarakan oleh Kementerian Pertanian yang mendidik para tenaga fungsional pertanian (terutama penyuluh pertanian dan perkebunan). Secara akademis, pembinaan Polbangtan Medan dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional sedangkan pembinaan secara fungsional dilakukan oleh Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Kementerian Pertanian.

Dengan adanya Permentan tersesbut maka setiap pegawai di Polbangtan Medan diwajibkan mengisi e-SKP yang wajib diisi setiap bulannya, e- SKP yang harus diisi setiap bulannya terkadang muncul kendala-kenadala yang dihadapi dalam penerapan sistem penilaian kinerja SKP masih dalam masa penyesuaian, sehingga ditemukan beberapa kendala dalam penerapannya, antara lain: belum seluruh pegawai menguasai teknologi aplikasi e-SKP dan pengisian SKP yang terkadang tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan.. Untuk itu, maka penulis mengambil judul penelitian ini sebagai: “Implementasi Peraturan Kementerian Pertanian No. 06 Tahun 2016 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian Di Politeknik Pertanian Medan”

Penelitian ini bermaksud mengetahui dan menggambarkan bagaimana Sasaran Kinerja Pegawai di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan yaitu metode kualitatif. Dari penelitian di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan tentang Peraturan Pemerintah Tentang Sasaran Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian Di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan” didapatkan kesimpulan antara lain (a). Penilaian Kinerja PNS yang mengacu pada Peraturan Kementerian Pertanian No 06 tahun 2016 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai di Kementerian Pertanian bersifat positif, sebab merupakan sebuah sistem pengukuran yang terintegrasi dengan tujuan strategik organisasi, (b) Penilaian sasaran kinerja pegawai, melalui unsur sasaran kinerja pegawai pejabat penilai dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi. (c) Sasaran Kinerja Pegawai Merupakan faktor dari utama penilaian kinerja pegawai untuk dasar pembayaran tunjangan kinerja pegawai hal ini menyebabkan jika sasaran kinerja nilainya tidak maksimal sehingga penerimaan tunjangan kinerja tidak dapat dibayar penuh, (d)Faktor-faktor belum maksimalnya Implementasi Sasaran Kinerja Pegawai yang harus dilaksanakan oleh pegawai masih belum maksimal dikarena masih adanya pegawai yang masih kurang paham menggunakan komputer aplikasi Sasaran Kinerja Pegawai yang diterapkan oleh Permentan No. 06 Tahun 2016

Kata Kunci : Implementasi, Kinerja , Pegawai





Abstract  
GOVERNMENT REGULATION OF THE MINISTRY OF AGRICULTURE NO. 06 IN 2016  
CONCERNING TARGETS PERFORMANCE TARGETS IN THE MINISTRY OF  
AGRICULTURE MEDAN DEVELOPMENT POLYTECHNIC

OLEH :  
FEBRION RUSNER  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

The Medan Agricultural Development Polytechnic is an Institutional College that is organized by the Ministry of Agriculture which educates agricultural functional workers (especially agricultural and plantation instructors). Academically, the development of the Medan Polbangtan is carried out by the Directorate General of Higher Education at the Ministry of National Education while the functional training is carried out by the Agricultural Human Resources and Development Agency at the Ministry of Agriculture.

With the Ministry of Agriculture, every employee in Medan Polbangtan is required to fill in the e-SKP that must be compiled every month, the e-SKP that must be filled in every month sometimes the obstacles that arise in the implementation of the SKP performance appraisal system are still in the adjustment period, so that some constraints in its application, among others: not all employees have mastered e-SKP application technology and SKP filling which is sometimes not in accordance with the work carried out. For this reason, the authors take the title of this research as: "Implementation of Ministry of Agriculture Regulation No. 06 of 2016 concerning Target Performance of Employees in the Environment Ministry of Agriculture in Medan Agricultural Polytechnic "

This study intends to know and describe how the Employee Performance Target in Medan Agricultural Development Polytechnic is a qualitative method. From research at the Medan Agricultural Development Polytechnic on Government Regulation No. 46 of 2011 Regarding the Performance Target of Employees in the Ministry of Agriculture's Environment in the Medan Agricultural Development Polytechnic, "conclusions include (a). Performance Evaluation of Civil Servants referring to Ministry of Agriculture Regulation No. 06 of 2016 Regarding Employee Performance Targets at the Ministry of Agriculture is positive, because it is a measurement system integrated with the strategic objectives of the organization,(b) Appraisal of employee performance targets, through the element of employee performance appraisal officials can distinguish employees who excel and employees who do not excel, (c) Employee Performance Targets Is a major factor in employee performance appraisal for the basis of payment of employee performance benefits this causes if the performance target value is not optimal so that the receipt of performance benefits cannot be paid in full, (d) Factors not yet maximized Employee Performance Targets Implementation that must be carried out by employees is still not optimal because there are still employees who still do not understand using the Employee Performance Target computer application implemented by Permentan No. 06 of 2016.

Keywords: Implementation, Performance, Employees



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Politeknik Pembangunan Pertanian Medan merupakan Lembaga Tinggi Kedinasan yang diselenggarakan oleh Kementerian Pertanian yang mendidik para tenaga fungsional pertanian (terutama penyuluh pertanian dan perkebunan). Secara akademis, pembinaan Polbangtan Medan dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional sedangkan pembinaan secara fungsional dilakukan oleh Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Kementerian Pertanian.

Politeknik Pembangunan Pertanian Medan sebagai salah satu institusi pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan pelayanan akademik tentu menginginkan terlaksananya pelayanan dengan baik dan lancar yang nantinya diharapkan mampu mencetak lulusan yang berprestasi dan dapat diandalkan. Upaya peningkatan mutu pendidikan pelayanan akademik yang baik dan lancar merupakan salah satu cara untuk mendukung proses pembelajaran yang efektif dan efisien guna terciptanya generasi penerus bangsa yang kompetitif.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP-3) yang selama ini digunakan untuk penilaian pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak sesuai lagi dengan kebutuhan dalam pembinaan PNS karena dalam pelaksanaannya sudah jauh menyimpang dari tujuan tentang ditetapkan DP-3 PNS tersebut. DP-3 PNS adalah suatu daftar yang memuat hasil pelaksanaan pekerjaan seseorang Pegawai

Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat Pejabat Penilai. Tujuan atau manfaat dari penetapan DP-3 PNS adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Dalam DP-3 PNS unsur - unsur yang dinilai adalah: 1) kesetiaan 2) prestasi kerja 3) tanggung jawab 4) ketaatan 5) kejujuran 6) kerjasama 7) prakarsa dan 8) kepemimpinan. Dalam pelaksanaannya, DP-3 PNS yang di ditetapkan sejak tanggal 15 Mei 1979 yang diharapkan sebagai dasar untuk memperoleh bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan dan sistem prestasi kerja menjadi bias.

Permasalahan empirik menunjukkan bahwa proses penilaian cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. DP-3 PNS telah kehilangan arti dan makna substantif , tidak terkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS. DP-3 PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi.

Untuk penyempurnaan penilaian kinerja pemerintah menerbitkan peraturan baru dalam hal penyusunan SKP Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Pasal 4 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbunyi “Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip a. objektif; b. terukur; c. akuntabel; d. partisipatif; dan e. transparan.”. Penilaian Kinerja PNS sebagaimana dimaksud Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas: a. perencanaan kinerja; b. pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja; c. penilaian kinerja; d. tindak lanjut; dan e. Sistem Informasi Kinerja PNS. Sesuai dengan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Perka BKN Nomor 1/2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, maka PNS diwajibkan untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai dasar penilaian prestasi kerja pegawai.

Tujuannya adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja, sedangkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur serta disepakati pegawai dan atasannya.

Menurut PP tersebut, setiap pegawai wajib menyusun SKP (Sasaran Kerja Pegawai), yang dalam pelaksanaannya harus berdasarkan dengan tugas jabatan, fungsi, wewenang, tanggung jawab maupun rincian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam stuktur organisasi dan Tata Kerja (SOTK).

SKP merupakan pengganti DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) yang mulai awal 2014 ini ditiadakan. Penilaiannya diharapkan lebih komprehensif dibandingkan dengan DP3, penilaian prestasi kerja ini berbeda dengan DP3.

Prinsip – prinsip good governance tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia salah satunya adalah menuntut adanya perubahan – perubahan dalam sistem pemerintahan. Di samping itu juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mewujudkan perubahan dengan bercirikan profesional, kompeten dan akuntabel untuk dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang menimbulkan terciptanya partisipasi dan pemberdayaan.

Penelitian ini didasari dengan adanya Peraturan Pemerintah No 06 Tahun 2016 tentang pembayaran tunjangan kinerja yang berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai Hal ini dikuatkan oleh penelitian terdahulu “ Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kebudayaan Daerah Kota Medan” Tahun 2018 penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dimana dalam penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi

Dengan adanya Permentan tersebut maka setiap pegawai di Polbangtan Medan diwajibkan mengisi e-SKP yang wajib diisi setiap bulannya, e- SKP yang harus diisi setiap bulannya terkadang muncul kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan sistem penilaian kinerja SKP masih dalam masa penyesuaian, sehingga ditemukan beberapa kendala dalam penerapannya, antara lain: belum

seluruh pegawai menguasai teknologi aplikasi e-SKP dan pengisian SKP yang terkadang tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan.. Untuk itu, maka penulis mengambil judul penelitian ini sebagai: **“Implementasi Peraturan Menteri Pertanian Nomor 06 Tahun 2016 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian Di Politeknik Pertanian Medan”**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang maka rumusan masalah yang ditetapkan adalah :

1. Bagaimana Implementasi Sasaran Kinerja Pegawai di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan
2. Faktor-faktor kendala yang dihadapi dalam pengisian Sasaran Kinerja Pegawai

### **1.3. Manfaat Penelitian**

1. Memberikan pengetahuan dan pemahaman terhadap masalah yang diteliti baik untuk penulis maupun untuk yang membacanya
2. Memberikan suatu rekomendasi kepada Politeknik Pembangunan Pertanian Medan dalam melaksanakan pengisian Sasaran Kinerja Pegawai.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Implementasi**

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Rangkaian implementasi kebijakan dapat diamati dengan jelas yaitu dimulai dari program, ke proyek dan ke kegiatan. Model tersebut mengadaptasi mekanisme yang lazim dalam manajemen, khususnya manajemen sektor publik. Kebijakan diturunkan berupa program program yang kemudian diturunkan menjadi proyek-proyek, dan akhirnya berwujud pada kegiatan-kegiatan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat maupun kerjasama pemerintah dengan masyarakat.

Van Meter dan Van Horn (dalam Budi Winarno, 2008:146-147) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun makna implementasi menurut Daniel A. Mazmanian (dalam Subarsono, 2011: 94) , mengatakan bahwa:

Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Jadi implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran kebijakan itu sendiri.

Terdapat beberapa teori dari beberapa ahli mengenai implementasi kebijakan, yaitu:

### **1. Teori George C. Edward**

Edward III berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- a. Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b. Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan

sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

- c. Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
- d. Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Menurut pandangan Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 181) sumber-sumber yang penting meliputi, staff yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik.

Struktur Birokrasi menurut Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 203) terdapat dua karakteristik utama, yakni *Standard Operating Procedures* (SOP) dan fragmentasi:

SOP atau prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Sedangkan fragmentasi berasal dari tekanan-tekanan diluar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah.

## **2. Teori Merilee S. Grindle**

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (dalam Subarsono, 2011: 93) dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup: sejauhmana kepentingan kelompok sasaran atau target group termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang diterima oleh target group, sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, apakah letak sebuah program sudah tepat, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, dan apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai.

Sedangkan Wibawa (dalam Samodra Wibawa dkk, 1994: 22-23) mengemukakan model *Grindle* ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh

derajat implementability dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan tersebut mencakup hal-hal berikut:

- a. Jenis manfaat yang akan dihasilkan.
- b. Derajat perubahan yang diinginkan.
- c. Kedudukan pembuat kebijakan.
- d. (Siapa) pelaksana program.
- e. Sumber daya yang dihasilkan

Sementara itu, konteks implementasinya adalah:

- a. Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat.
- b. Karakteristik lembaga dan penguasa.
- c. Kepatuhan dan daya tanggap.

Keunikan dari model *Grindle* terletak pada pemahamannya yang komprehensif akan konteks kebijakan, khususnya yang menyangkut dengan implementor, penerima implementasi, dan arena konflik yang mungkin terjadi di antara para aktor implementasi, serta kondisi-kondisi sumber daya implementasi yang diperlukan.

## **2.2. Implementasi kebijakan Jones**

Menurut Jones (1996) dalam Agustino (2016:154-155) mengemukakan bahwa model implementasi yang diterapkan pada implementasi sebuah kebijakan berupa sistem evaluasi dasar terbuka yang meliputi aktivitas pengorganisasian, interpretasi dan aplikasi. Sasaran Kinerja Pegawai, dimana tujuan akhir dari pelaksanaan SKP adalah untuk dilakukan penilaian atas hasil kerja yang telah dilaksanakan oleh pegawai Polbangtan Medan

### 2.3. Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Monday dan Noe:1990 dalam Sedarmayanti (2009 : 260-261) penilaian pelaksanaan pekerjaan kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pedoman dalam hal karyawan yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier. Selanjutnya Sedarmayanti menjelaskan penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Menurut (Ivancevich , 1992) dalam Surya Dharma (2005:14) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

1. **Pengembangan**, Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. **Pemberian Reward**, Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

3. **Motivasi**, Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. **Perencanaan SDM**, Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. **Kompensasi**, Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. **Komunikasi**, Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Sedangkan Pendapat Payaman Simanjuntak (2005:20) mengenai evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut . Evaluasi kinerja terdiri atas beberapa tahapan, yaitu :

1. Mengumpulkan dan menyeleksi informasi.
2. Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data.
3. Mengembangkan dan mengkaji informasi.
4. Menarik kesimpulan.

Dalam evaluasi kinerja menurut Wirawan (2009:12) ada standar yang disebut sebagai standar kinerja (*performance standard*). Evaluasi kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa standar kinerja. Esensi evaluasi kinerja adalah membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya. Jika evaluasi kinerja dilaksanakan tanpa standar kinerja, hasilnya tidak mempunyai

nilai. Misalnya salah satu kelemahan mendasar evaluasi kinerja pegawai negeri di Indonesia Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri (DP3) adalah tidak ada standar kinerja pegawai. Pegawai Departemen Perhubungan bertugas mengurus mercusuar di tengah laut dinilai dengan instrumen yang sama dengan Pegawai Departemen Perdagangan yang mengurus perdagangan atau guru dan dosen yang mengajar. Perbedaan indikator DP3 pegawai negeri yang menjabat direktur jenderal suatu departemen (eselon I dengan pangkat golongan IV/e) dengan pegawai negeri golongan I (dengan pangkat Ic) hanyalah penilaian indikator kepemimpinan yang diterapkan pada direktur jenderal. Selain itu, DP3 mempunyai standar kinerja sehingga sering muncul seloroh, “Dalam, DP3, nilai pegawai negeri yang pintar atau bodoh dan rajin atau malas adalah sama karena pegawai negeri itu bernapas saja dibayar” Oleh karena itu, salah satu upaya untuk memperbaiki kinerja para pegawai negeri adalah mengadakan standar kinerja dan perbaikan proses evaluasi kerjanya.

Penilaian kinerja menurut Liza (2012) adalah *Performance appraisal is a vital tool to measure the frameworks set by any organization to its employees. It is utilized to track individual contribution and performance against organizational goals and to identify individual strengths and opportunities for future improvements and assessed whether organizational goals are achieved or serves as basis for the company's future planning and development* yang artinya kebijaksanaan penilaian kinerja adalah hal yang intern untuk mengukur kerangka kerja yang ditetapkan oleh organisasi manapun terhadap pegawainya. Hal ini digunakan untuk melacak kontribusi dan kinerja individu terhadap tujuan organisasi dan untuk mengidentifikasi kekuatan dan peluang individu untuk



perbaikan di masa depan dan menilai apakah tujuan organisasi tercapai atau berfungsi sebagai dasar perencanaan dan pengembangan perusahaan di masa depan.

Michael (2014:98) menyebutkan *Performance appraisal policy has been viewed by organizations and human resources practitioners as an effective tool for human resources management. However, effective performance appraisal policy remains a practical challenge to managers and employees because of cognitive, motivational and behavioural factors. There are various methods of performance appraisal. In fact, each organization may have its own unique policy and method of appraisal. In one organization, it may be continuing and informal where personal opinion of a superior about his/her subordinates may be the basis of appraisal. In another, it may be well-defined and a particular policy and approach may be followed by all managers. Usually the method of performance appraisal dictates the time and effort spent by both supervisors and employees and determines which areas of performance are emphasized. Ideally, a performance appraisal policy should be objective, accurate and easy to perform* yang artinya kebijaksanaan penilaian sudah dipandang organisasi dan praktisi sumber daya manusia sebagai alat yang efektif untuk pengelolaan sumber daya manusia. Bagaimanapun keefektifan hasil kebijaksanaan penilaian tetap menjadi tantangan mudah/praktis bagi manager dan karyawan karena faktor kognitif, motivasi dan perilaku. Faktanya beberapa organisasi mungkin menilai metode penelitian dan metode yang unik di suatu organisasi kemungkinan akan terus berlanjut dan tidak resmi sebagaimana pendapat pribadi atasan tentang bawahannya yang mungkin menjadi bahan dasar penilaian. Di sisi lain hal ini

dapat didefinisikan dengan benar dan kebijaksanaan serta pendekatan tertentu dapat diikuti oleh semua manager. Biasanya, metode penilaian kinerja memerintahkan waktu dan usaha yang dikeluarkan oleh supervisor dan karyawan, dan menentukan bidang kerja mana yang akan ditegaskan. Idealnya kebijaksanaan penilaian kinerja haruslah objektif, akurat dan mudah dikerjakan. Dalam Pasal 1 angka 2 dan Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari atas unsur SKP dan perilaku kerja. Sedangkan pada Pasal 75 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dinyatakan penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Selanjutnya dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksana PP Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai. Penilaian prestasi PNS secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang PNS. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap PNS yang dinilai. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan

PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan dan penilaian prestasi kerja PNS yang dilakukan oleh Pejabat Penilai terdiri dari unsur sasaran kerja pegawai (SKP) bobotnya 60% dan perilaku kerja bobotnya 40% yang dilaksanakan oleh Pejabat Penilai 1 (satu) tahun sekali.

#### **2.4. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)**

Dalam Peraturan Menteri Pertanian Nomor 60 Tahun 2016 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS disebutkan Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan (RKT) instansi. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. **Jelas**, Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.
2. **Dapat diukur**, Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan, dan lain-lain.
3. **Relevan**, Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.
4. **Dapat dicapai**, Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS.

5. **Memiliki target waktu**, Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya. SKP ditetapkan setiap tahun pada awal tahun dan berakhir di akhir tahun berjalan.

Sedangkan unsur-unsur yang harus dimuat dalam SKP adalah :

1. Kegiatan tugas jabatan

Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada penetapan kinerja / RKT, sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dan harus berorientasi pada hasil secara nyata dan terukur. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan yang tertinggi sampai dengan tingkat jabatan yang terendah secara hierarki.

2. Angka Kredit

Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan / atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seseorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang harus menetapkan target angka kredit yang akan dicapai dalam 1 (satu) tahun.

3. Target

Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja. Dalam menetapkan target meliputi aspek sebagai berikut :

- a) **Kuantitas (Target Output)**, Dalam menentukan Target Output (TO) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan dan lain-lain.

- b) **Kualitas (Target Kualitas)**, Dalam menetapkan Target Kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).
- c) **Waktu (Target Waktu)**, Dalam menetapkan Target Waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester dan tahunan.
- d) **Biaya (Target Biaya)**, Dalam menetapkan Target Biaya (TB) harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran dan lain-lain.

Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisaasi kerja dengan target. Dalam hal realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP dapat melebihi dari 100 (seratus). Apabila SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor di luar kemampuan individu PNS maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.

Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan, sebagai berikut :

- |    |             |             |
|----|-------------|-------------|
| 1. | 91 – 100    | Sangat baik |
| 2. | 76 – 90     | Baik        |
| 3. | 61 – 75     | Cukup       |
| 4. | 51 – 60     | Kurang      |
| 5. | 50 ke bawah | Buruk       |

Penilaian SKP dilakukan dengan menghitung tingkat capaian SKP yang telah ditetapkan untuk setiap pelaksanaan kegiatan. Tugas Jabatan yang diukur

dengan 4 (empat) aspek yaitu aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sebagai berikut :

1. Aspek kuantitas, penghitungannya menggunakan rumus

$$\frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

2. Aspek kualitas, penghitungannya menggunakan rumus

$$\frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

3. Aspek waktu, penghitungannya menggunakan rumus

$$\frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100$$

4. Aspek Biaya, penghitungannya menggunakan rumus :

$$\frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100$$

SKP atau Sasaran Kerja Pegawai yang merupakan salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. SKP wajib disusun oleh seluruh PNS/ASN baik Jabatan Fungsional Umum (JFU), Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dan pejabat Struktural (Eselon I – Eselon V) sesuai dengan rencana kerja instansi/organisasi yang kemudian dinilai oleh atasan/pimpinan langsung penyusun SKP.

Untuk Jabatan Fungsional Umum (JFU) penyusunan SKP disesuaikan dengan nama jabatan yang bersangkutan dan uraian kegiatannya yang akan dilakukan selama 1 (satu) tahun dengan mengacu pada SKP atasan langsungnya. Sedangkan bagi JFT penyusunan SKP mengacu pada lampiran kegiatan yang ada

pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB yang mengatur tentang jabatan tersebut dan Angka Kreditnya (AK) sesuai dengan jenjang jabatan masing-masing.

## 2.5. Tujuan Penilaian Kinerja

Mutiara S. Panggabean (2016:85) mengemukakan tujuan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer Sumber Daya Manusia (SDM) yang lain, seperti perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), penarikan dan seleksi, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan.

Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

Adapun menurut Faustino Cardoso Gomes (2015:90), tujuan penilaian kinerja secara

umum dibedakan atas dua macam, yaitu:

1. Untuk mereward performansi sebelumnya.
2. Untuk memotivasikan perbaikan performansi pada waktu yang akan datang

Hariandja berpendapat arti pentingnya penilaian prestasi kerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut : 1) Perbaikan hasil kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja

melalui umpan balik yang diberikan perusahaan. 8 Faustino Cardoso Gome. Manajemen Sumber Daya

Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai sehingga dapat memotivasi mereka. 3) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya. 4) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif. 5) Perencanaan karir, yaitu perusahaan dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi. 6) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu hasil kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan dengan baik. 7) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya dalam perencanaan jabatan. 8) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.

## 2.6. Manfaat Penilaian

### a. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

### b. Keputusan Penempatan. Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.



c. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri

d. Ketidak akuratan Informasi.

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana Sumber Daya Manusia (SDM), atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidak tepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

e. Kesalahan Rancangan Pekerjaan.

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

## 2.7 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Keberadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Untuk itu, terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) perlu diberikan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijaksanaan dan instrumen pembinaannya. Salah satu instrumen untuk dapat mengarahkan pegawai negeri sipil pada tingkat kompetensi yang diinginkan adalah penerapan penilaian kinerja, yang secara formal tertuang pada PP No. 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil, atau lebih dikenal dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan).

a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Rencana dan target kerja tersebut disusun setiap awal tahun oleh pegawai, dan harus disetujui oleh atasan langsung/pejabat penilainya. Sanksi bagi pegawai yang tidak menyusun SKP diatur dalam PP No. 53 Tahun 2011 tentang Hukum Disiplin Pegawai

Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan.

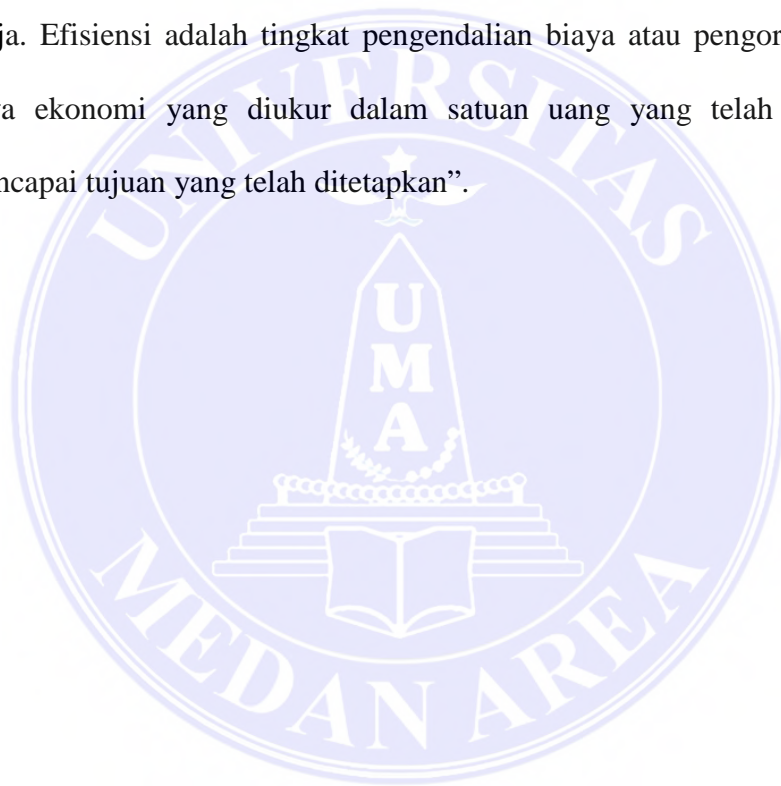
Masing masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun.

1. Aspek Kuantitas Menurut Wungu dan Brotoharsojo bahwa (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka". Sedangkan menurut Wilson mengatakan bahwa kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya." Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah

banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

2. Aspek Kualitas Menurut Wungu dan Brotoharsoj bahwa kualitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyel mengatakan bahwa “Quality of work (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam
3. Aspek Waktu Ketepatan waktu ini berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dalam hal ini diantaranya ; Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan Pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan. Berbicara soal ketepatan waktu maka hal ini terkait dengan efisiensi waktu. Menurut Muchdoro “Efisiensi adalah tingkat kehematan dalam menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Efisiensi terbagi menjadi dua, yaitu efisiensi waktu dan efisiensi biaya. Efisiensi waktu adalah tingkat kehematan dalam hal waktu saat pelaksanaan hingga kapan proyek itu selesai. Sedangkan efisiensi biaya adalah tingkat kehematan dan pengorbanan ekonomi yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Aspek Biaya Aspek biaya disini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber dana organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Didalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan untuk dapat memberdayakan/menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan guna membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja. Efisiensi adalah tingkat pengendalian biaya atau pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini bermaksud mengetahui dan menggambarkan bagaimana Sasaran Kinerja Pegawai di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan

Dengan demikian penelitian akan mengarah pada penelitian deskriptif kualitatif yang lebih menekankan pada pengungkapan makna dari implementasi Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 serta faktor-faktor kendalanya

Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian (McMillan & Schumacher, 2003). Penelitian kualitatif juga bisa dimaksudkan sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya (Strauss & Corbin, 2003).

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di instansi Politeknik Pembangunan Pertanian Medan merupakan instansi langsung pusat yang terletak di Jalan Binjai Km 10 Medan. Di karenakan Politeknik Pembangunan Medan merupakan salah satu lembaga yang berada dibawah naungan Kementerian Pertanian. Yang wajib Sasaran Kinerja Pegawai yakni Peraturan Menteri Pertanian Nomor 17 Tahun 2019 tentang Pedoman Tunjangan Kinerja. Selain itu jarak lokasi penelitian sangat terjangkau bagi penulis. Dan waktu penelitian dilakukan mulai dari bulan April sampai dengan Juni 2019

### 3.2 Bentuk Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian (McMillan & Schumacher, 2003), yang secara teoritis format penelitian kualitatif berbeda dengan format penelitian kuantitatif perbedaan tersebut terletak pada kesulitan dalam membuat desain penelitian kualitatif, karena pada umumnya penelitian kualitatif yang tidak berpola

Penelitian kualitatif sebagai suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Penelitian kualitatif merupakan riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif Cresswell (Juliansyah, 2010:34)

### 3.3 Sumber Data

#### a. Data primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam hal ini data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dari key informan pada Polbangtan Medan

#### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh

pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam hal ini data sekunder yaitu data yang dikumpulkan oleh penulis dari dokumen-dokumen yang ada pada Polbangtan Medan.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses dimana data itu disederhanakan kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan, Achmad, (2011:5)

Analisa data merupakan proses secara sistematis mulai dari mengurutkan mengelompokkan sesuai kategori, memberikan kode data dan selanjutnya merumuskan kedalam kesimpulan merujuk dari defenisi diatas, maka dalam penulisan tesis ini data yang diperoleh dari hasil penelitian selanjutnya akan melalui dengan tahapan sebagai berikut:

#### 1. Mengklasifikasikan materi data

Materi hasil percakapan dengan para informan disimak kembali dan dipilih secara selektif informasi penting sesuai arah pembahasan, kemudian disesuaikan dengan catatan lapangan/tempat penelitian. Data sekunder yang diperoleh, diteliti dan dicocokkan dengan data yang sama dari narasumber yang berbeda serta pada saat melakukan wawancara peneliti dan pada saat pelaksanaan wawancara peneliti langsung meminta bukti yang terkait dengan data penatausahaan barang milik negara. Peneliti memilih informan yang dianggap mengetahui dan memiliki informasi tentang pelaksanaan bahkan terlibat langsung dalam penatausahaan barang milik negara di STPP Medan, pada penelitian ini *Key Informan* sebanyak 1 orang yaitu Kassubag Tata

Usaha yang menangani langsung pengelolaan barang milik negara dan informan tambahan sebanyak 3 orang antara lain (1) Kepala Urusan Rumah Tangga, (2) Penerima Barang dan (3) Penanggungjawab Ruangan.

## 2. Mengolah data dan informasi

Mengolah data dan informasi dari informan baik kata-kata atau kalimat untuk diambil intisarinnya, sehingga diperoleh konsep-konsep yang mampu menjawab pertanyaan penelitian sehingga tercapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

## 3. Mendeskripsikan dan informasi

Setelah memperoleh beberapa konsep yang disimpulkan dan selanjutnya dikembangkan menjadi bahan pembahasan dan penyelesaian permasalahan dalam penelitian. Isi dari wawancara informan kemudian disimpulkan pada pembahasan untuk mengetahui apakah sudah efektif atau belum pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai di Polbangtan Medan sesuai dengan Peraturan Kementerian Pertanian No. 06 Tahun 2016.

Dengan teknik analisa data maka akan diperoleh informasi yang luas serta konkrit, terperinci dan lebih mendalam dari beberapa interaksi dan fenomena sosial yang diamati selama proses penelitian

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, Juliansyah (2010:138)

Adapun cara untuk mengumpulkan data yang dipergunakan untuk memperoleh informasi dalam penelitian ini yaitu : wawancara, observasi dan dokumentasi.



a. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi/keterangan-keterangan, Cholid (2008:83)

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara (interview guide). Percakapan bertujuan menggali informasi oleh peneliti sebagai pewawancara dengan informan sebagai orang yang memberikan jawaban/informasi. Jawaban yang diperoleh dari hasil wawancara akan digunakan untuk memperoleh data yang membutuhkan pendeskripsian. Adapun *Key Informan* dan informan tambahan sebanyak 4 orang yang merupakan narasumber dalam sebuah penelitian ini antara lain:

- 1) Kepala Bagian Umum
- 2) Ka. Subbag SDM dan Tata Usaha
- 3) Penyusun Laporan (Verifikator SKP)
- 4) Ka. Subbag Pendidikan dan Kerjasama

Teknik pengumpulan data dengan wawancara peneliti langsung mewawancarai informan di lokasi Politeknik Pembangunan Pertanian Medan dengan menggunakan pedoman pertanyaan yaitu berdasarkan pelaksanaan SKP setiap bulannya

b. Observasi

Teknik ini menuntut adanya pengamatan dari peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian, Juliansyah (2010:140).

Dengan adanya observasi langsung, penulis berharap dapat melengkapi teknik

wawancara. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi diantaranya: tempat, pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, peristiwa dan waktu. Peneliti melihat langsung kelokasi untuk membuktikan pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai dengan menggunakan E-Personal setiap bulannya.

c. Dokumentasi

Juliansyah (2010:141) menyebutkan bahwa sebagian data yang tersedia yaitu berbentuk surat, data-data, laporan, dan foto. Data skunder disini penulis peroleh dari inventarisasi pada Politeknik Pembangunan Pertanian Medan yang sudah melaksanakan Sasaran Kinerja Pegawai dengan menggunakan E-Personal setiap bulannya.

### 3.6 Defenisi Konsep

Untuk memberikan batasan dalam pembahasan dan analisis terhadap permasalahan yang akan diteliti, maka peneliti membatasi hanya akan membahas sejauh mana implementasi Sasaran Kinerja Pegawai untuk penilaian Kinerja Pegawai apakah sudah di laksanakan dengan benar di Politeknik Pdertanian Medan. Adapun pembahasan yang akan dibahas berdasarkan pengukuran Implementasi teori Edward III antara lain: implementasi program dipengaruhi oleh empat indikator, yakni:

1. Struktruk Organisasi
2. Komunikasi
3. Disposisi
4. Sumberdaya



## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari penelitian di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan tentang Implementasi Peraturan Kementerian Pertanian No. 06 Tahun 2016 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian Di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan” didapatkan kesimpulan antara lain:

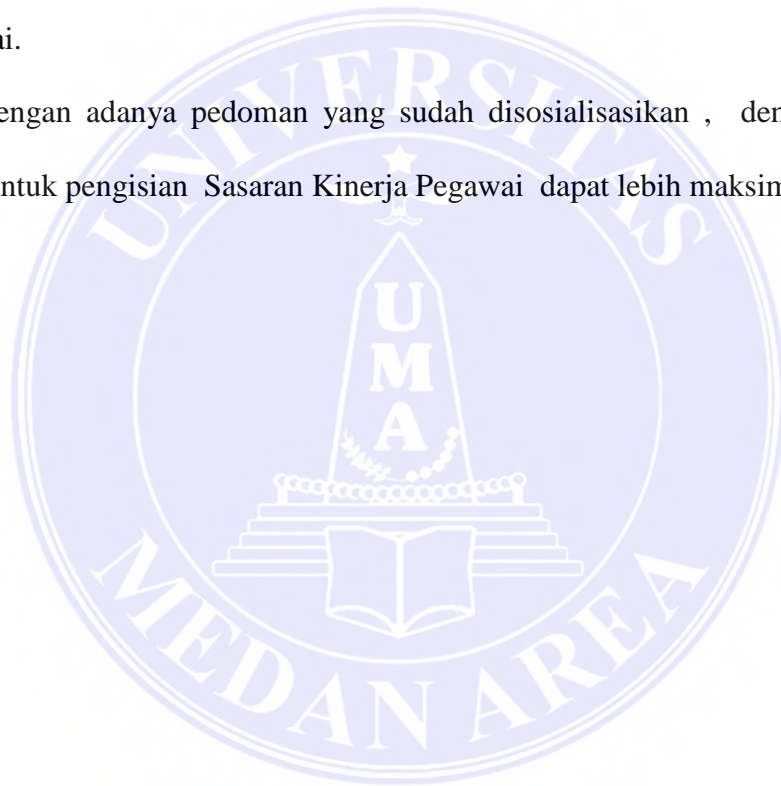
- a. Penilaian Kinerja PNS yang mengacu pada Peraturan Kementerian Pertanian No 06 tahun 2016 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai di Kementerian Pertanian bersifat positif, sebab merupakan sebuah sistem pengukuran yang terintegrasi dengan tujuan strategik organisasi dimana unsur-unsur dalam penilaian prestasi kerja relevan dengan uraian pekerjaan karena unsur-unsur tersebut disusun dalam SKP di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan berdasarkan uraian pekerjaan, sedangkan unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas yang ada. Standart untuk sasaran kinerja pegawai yang harus dilaksanakan pada awal tahun dan dan membuat realisasinya setiap bulannya masih belum maksimal dikarenakan kurangnya pegawai tersebut memahami dan kurang peduli dalam hal pengisian sasaran kinerja yang sudah ditentukan sesuai dengan jabatan yang diembannya .

- b. Penilaian sasaran kinerja pegawai, melalui unsur sasaran kinerja pegawai pejabat penilai dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi. Pegawai yang berprestasi adalah pegawai yang dapat mencapai target dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP), sedangkan pegawai yang tidak berprestasi adalah pegawai yang tidak dapat mencapai target sasaran kerja pegawai (SKP). Kemudian dari unsur perilaku kerja masih dirasakan subyektifitas penilaian sebab lebih berorientasi pada hasil kerja
- c. Sasaran Kinerja Pegawai Merupakan faktor dari utama penilaian kinerja pegawai untuk dasar pembayaran tunjangan kinerja pegawai hal ini menyebabkan jika sasaran kinerja nilainya tidak maksimal sehingga penerimaan tunjangan kinerja tidak dapat dibayar penuh.
- d. Faktor-faktor belum maksimalnya Implementasi Sasaran Kinerja Pegawai yang harus dilaksanakan oleh pegawai masih belum maksimal dikarena masih adanya pegawai yang masih kurang paham menggunakan komputer aplikasi Sasaran Kinerja Pegawai yang diterapkan oleh Permentan No. 06 Tahun 2016 menggunakan aplikasi yang mengharuskan pengisian sasaran kinerja pegawai dengan komputer tetapi pada saat penerapannya masih ada pegawai yang tidak paham menggunakan komputer, .

## 5.2 Saran

Implementasi Permentan Nomor Pemerintah No 46 Tahun 2011 Tentang Sasaran Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian Di Politeknik Pembangunan Pertanian Medan” sebagai dasar pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai yang pada akhirnya menjadi dasar untuk pembayaran tunjangan kinerja pegawai.

Dengan adanya pedoman yang sudah disosialisasikan , dengan demikian maka untuk pengisian Sasaran Kinerja Pegawai dapat lebih maksimal lagi .



## DAFTAR PUSTAKA

- Bahrain. Michael A. Akinbowale, Melanie E. Lourens, Dinesh G. Jinabhai, 2014. *Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation*. Department of Human Resources Management Faculty of Management Sciences Durban University of Technology.
- Budi Winarno. 2008. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta : Media Pressindo.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. 2003, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung
- Djarwanto, 2004. *Pokok-pokok Analisa Laporan Keuangan*, Yogyakarta : BPFE
- Edward III, 1980. *Implementation Public Policy*. Washington DC : Congressional Quarter Press.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Liza Estino Daoanis, 2012 *Performance Appraisal System : It's Implication To Employee Performance*. College of Administrative and Financial, AMA International University.
- Mazmanian, Daniel H., dan Paul A. Sabatier, 1983, *Implementation and Public Policy*. New York: Harper Collins.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Riduwan. 2008 . *Dasar-Dasar Statistika*, Bandung: Alfabeta
- Riduwan & Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta
- Samodra Wibawa, dkk. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Rafika Aditama.
- Simanjuntak, Payaman. J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Univeristas Indonesia.
- Subarsono. 2011. *Analisis Kebijakan Publik "Konsep, Teori, dan Aplikasi"*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Achmad, 2011
- Juliansyah, 2010, *Metodelodi Penelitian*, Kencana.

Sugiyono. 2010 . *Metode Penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo

Cascio, W.F. (2003). *Managing human resources: Productivity*

### **Peraturan Perundang-Undangan**

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

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

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

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

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

Peraturan Menteri Pertanian Nomor 60 Tahun 2016 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian.

