

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SASARAN KINERJA
GAWAI DI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT
DAN DESA PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

OLEH :

YUNITA SARI SIRAIT

188520129



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

MEDAN

2022

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/12/22

Access From (repository.uma.ac.id)12/12/22

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SASARAN KINERJA
PEGAWAI DI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT
DAN DESA PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Di Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Medan Area**



OLEH :

YUNITA SARI SIRAIT

188520129

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/12/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/12/22

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas
Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi
Sumatera Utara

Nama Mahasiswa : Yunita Sari Sirait

NPM : 18520129

Program Studi : Administrasi Publik

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing


Nina Angelia S.Sos, M.Si

Pembimbing I


Marlina Deliana, S.AB, M.AB

Pembimbing II



Dr. Didi Juliana Hasibuan, M.Si

Dekan FISIP UMA


Khairunnisa Lubis, S.Sos, M.I. Pol

Ka. Prodi Administrasi Publik

Tanggal Lulus: 22 September 2022

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya tulis, sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana adalah hasil dari proses penulisan saya sendiri. Namun beberapa bagian dari skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain dengan sumber yang ditemukan sesuai dengan standar, aturan dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sarjana saya dan sanksi lainnya, dengan peraturan yang berlaku jika dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, Oktober 2022



Yunita Sari Sirait

188520129

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yunita Sari sirait
Npm : 188520129
Program Studi : Administrasi Publik
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demı pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan desa Provinsi Sumatera Utara. Dengan hak bebas royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan memublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, Oktober 2022



Yunita Sari Sirait

188520129

ABSTRAK

Manajemen kerja berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kinerja Pegawai. Penulis melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara”. Adanya kebijakan pada sistem kerja yang dilakukan pegawai sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk menjadi tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan tunjangan dari setiap kegiatan tugas jabatan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan SKP dan faktor-faktor penghambat apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan SKP di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan SKP di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan SKP menurut Edward III diantaranya: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Banyaknya faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi kebijakan SKP dari faktor lingkungan kerja serta faktor pengawasan dan ketegasan pimpinan. Dalam pelaksanaan masih ada beberapa kendala yang dihadapi, antarlain: (1) belum sepenuhnya para pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara paham akan pelaksanaan SKP, (2) sebagian dari pegawai sudah berumur lanjut usia, (3) masih kurangnya Sumber Daya Manusia.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Sasaran Kinerja Pegawai, Dinas PMD Provsu.

ABSTRACT

Work management begins with the preparation of a work performance plan in the form of Employee Performance Targets. The author conducted a study with the title "Implementation of Employee Performance Target Policies at the Department of Community and Village Empowerment of North Sumatra Province". There is a policy on the work system carried out by employees in accordance with the Employee Performance Target (SKP) to be a benchmark which includes aspects of quantity, quality, time and allowances from each employee's job duties. This study aims to find out how the implementation of the SKP policy and the inhibiting factors that affect the implementation of the SKP policy in the Community and Village Empowerment Service of North Sumatra Province. This type of research uses qualitative research methods with a descriptive approach. The results of the study show that the implementation of the SKP policy in the North Sumatra Province Community and Village Empowerment Service as a whole has been going well. According to Edward III, many factors influence the implementation of SKP policies, including: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. There are many inhibiting factors that affect the implementation of SKP policies from work environment factors as well as supervisory factors and leadership assertiveness. In the implementation, there are still several obstacles faced, including: (1) the employees at the North Sumatra Province Village and Community Empowerment Service have not fully understood the implementation of the SKP, (2) some of the employees are elderly, (3) there is still a lack of resources man.

Keywords: *Policy Implementation, Employee Performance Target, PMD Provsu Service.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karna berkat karunianya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara**”. Skripsi ini disusun sebagai bentuk pemenuhan syarat untuk mata kuliah Skripsi pada Strata 1 di Jurusan Administrasi Publik, fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Medan Area.


Penulis sadar bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis akan berterimakasih kepada :

1. Terkasih kepada kedua orang tua saya, Ayahanda Raitman Sirait, dan Ibunda Sanggum br. Pardede S.Pd atas do'a, bimbingan dan kesabarannya yang senantiasa memberikan nasihat dan semangat kepada saya sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini. Semua menjadi berarti berkat ridho dari kalian.
2. Yang terhormat Ibu Dr. Effiati Juliana Hasibuan, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.
3. Yang terhormat Ibu Khairunnisah Lubis, S.Sos, M. I.Pol, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.
4. Yang terhormat Ibu Nina Angelia S.Sos, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I atas bimbingan, arahan, motivasi, dan membantu penulis dalam penyusunan dan penulisan Skripsi ini.

5. Yang terhormat Ibu Marlina Deliana, S.AB, M.AB, selaku Dosen pembimbing II atas bimbingan, arahan, motivasi, dan membantu penulis dalam penyusunan dan penulisan Skripsi ini.
6. Yang terhormat Ibu Hadiyanti Arini, S.Sos, M.AP, selaku Dosen penasehat akademik atas bimbingan, arahan, dan motivasi dalam proses pengerjaan skripsi ini.
7. Yang terhormat seluruh Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
8. Yang terhormat segenap Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara karena ikut serta membantu dan memudahkan penulis dalam melakukan riset dan pengambilan data untuk kelengkapan Skripsi ini.
9. Yang saya sayangi Fadila Rahayu Utami dan Agustina Sihombing yang sudah membantu dan mendukung saya dalam pengerjaan skripsi.
10. Dan yang saya sayangi teman-teman saya yang tidak bisa saya sebut namanya satu persatu khususnya mahasiswa/i Administrasi Publik yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan do'anya.

Penulis menyadari skripsi ini tidak lepas dari berbagi kekurangan dan penulis mengharapkan saran serta kritikan demi kesempurnaan dan perbaikan dalam skripsi ini sehingga akhirnya dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapannya di lapangan serta bisa dikembangkan lebih lanjut lagi.

Penulis



Yunita Sari Sirait

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR BAGAN	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Pengertian Kebijakan Publik	6
2.1.2 Implementasi Kebijakan	7
2.1.3 Sasaran Kinerja Pegawai	19
2.2 Penelitian Relevan	21
2.3 Ke rangka Pemikiran	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	27
3.3 Informan Penelitian	29
3.4 Teknik Pengumpulan Data	30
3.4.1 Observasi.....	31
3.4.2 Wawancara.....	33

3.4.3	Dokumentasi	35
3.4.4	Triangulasi/Gabungan.....	36
3.5	Metode Analisis Data	38
3.5.1	Reduksi Data (Data Reduction)	39
3.5.2	Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	40
3.5.3	Penarikan Simpulan dan Verifikasi	41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		42
4.1	Deskripsi Lokasi Penelitian	42
4.1.1	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sumatera Utara.....	42
4.1.2	Visi dan Misi Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sumatera Utara	43
4.1.3	Struktur Organisasi	44
4.2	PEMBAHASAN.....	47
4.2.1	Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara	47
4.2.2	Faktor – Faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		68
5.1	Kesimpulan	68
5.2	Saran	69
DAFTAR PUSTAKA.....		70
LAMPIRAN.....		74

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Relevan.....	25
Tabel 3. 2	Waktu Penelitian.....	29



DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 kerangka Pemikiran.....	26
-----------------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Struktur Organisasi.....	48
Gambar 4.2	Alur Pengisian SKP.....	52



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah instansi atau lembaga tentu memiliki suatu visi dan misi untuk dicapai. Visi adalah cita – cita suatu lembaga sedangkan misi adalah cara – cara pada suatu instansi atau lembaga. Untuk mencapai visi dan misi dari suatu instansi diperlukannya sumberdaya manusia sebagai penggerak utama sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Sumberdaya manusia di instansi atau lembaga pemerintah sering disebut dengan aparatur sipil negara. ASN dituntut untuk memiliki kualitas, kuantitas dan tanggung jawab penuh pada tugasnya. Salah satu cara dalam meningkatkannya dengan dilakukannya reformasi birokrasi agar tugas yang dilaksanakan dapat terealisasi dan tertata secara adil, transparan dan bersifat akuntabel sesuai target yang dicapai, hal ini yang membuat pemerintah membuat suatu kebijakan yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai acuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Sasaran kinerja pegawai atau disingkat dengan SKP yaitu kontrak pekerjaan yang akan dilakukan dan dilaksanakan oleh pegawai negeri sipil. Pada peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 3 tahun 2016 tentang pedoman penyusunan standar teknis kegiatan sasaran kinerja pegawai. Peraturan Badan Kepegawaian Negara bertujuan sebagai pedoman untuk setiap instansi pemerintah dalam menyusun standar teknis kegiatan sasaran kinerja pegawai pada lingkungan unit masing-masing dan juga bermanfaat untuk mempermudah ASN menyusun SKP sesuai dengan kegiatan tugas jabatan, sebagai pedoman untuk

memprioritaskan kegiatan dan memudahkan penilaian prestasi kerja ASN setiap tahunnya. Selain itu SKP dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya, sebab dalam penilaian SKP ini lebih jelas, yang terdiri dari beberapa unsur diantaranya yaitu; penilaian kinerja, target dan sasaran kinerja pegawai, perilaku kerja dan penilaian capaian SKP menurut (Winarhadi,2013). Selanjutnya, pimpinan melakukan pemeriksaan SKP dan dilakukan pengoreksian apa yang diperlukan. Dengan adanya pengoreksian pimpinan dan pegawai melakukan kesepakatan dua pihak dan ditandatangani ketetapan SKP yang akan dilakukan pegawai. SKP yang dibuat tersebut dilaksanakan sebagai tugas dan fungsi pegawai.

Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara telah ikut serta dalam mengimplementasikan kebijakan yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk meningkatkan efisiensi sistem manajemen pemerintahan. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara membuat kebijakan dengan adanya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang didalamnya mampu mempermudah kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu dengan penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan pegawai harus didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugas yang ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja sesuai dengan peraturan Gubernur Sumatera Utara nomor 36 Tahun 2018 tentang tugas, fungsi, uraian tugas dan tata kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara dapat melakukan penyusunan SKP satu kali dalam setahun dan dilakukan oleh semua pegawai. Pada penyusunan SKP yang dimaksudkan para pegawai yaitu uraian –

uraian tugasnya yang akan dilaksanakan selama satu tahun kedepan berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing bidang dan instansi dan memperhatikan hal-hal berikut yaitu : jelas, relevan, dapat diukur/dinilai, dapat dicapai dan memiliki target waktu. Dalam pelaksanaannya, SKP mempunyai kekurangan dan kelebihan, bahwa kelebihan SKP ialah sudah menggunakan indikator penilaian yang lebih jelas, yakni menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai yang masing-masing berbobot 60 persen dan 40 persen. Sedangkan untuk kekurangannya ialah, masih terdapat kebingungan serta ketidaktahuan dari beberapa pegawai negeri sipil dalam suatu birokrasi dalam melakukan pengisian formulir Sasaran Kerja Pegawai sehingga perlu dilakukan pembinaan yang jelas dari pemerintah. Pengisian SKP Online sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provsu melakukan training dan sosialisasi lanjutan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara untuk pengisian penggunaan aplikasi SKP online dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai yang sudah dilaksanakan oleh pegawai negeri sipil.

Untuk melakukan reformasi birokrasi yang menyeluruh, tetapi pada dasarnya kebijakan ini harus di kontrol oleh pemerintah pusat, dan harus memperhatikan aspek – aspek yang lain, diantaranya adalah aspek *humanisme* (kemanusiaan). Kelebihan yang terdapat pada pelaksanaan SKP perlu ditingkatkan agar bisa dirasakan manfaatnya bagi semua kalangan. Begitu pula dengan kekurangan yang terdapat pada pelaksanaan SKP, sebaiknya perlu diadakan perbaikan dari pemerintah pusat yang merumuskan peraturan tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti fokus pada implementasi kebijakan Instansi pemerintahan yang membuat sasaran kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hasil penilaian sasaran kinerja pegawai sangat mempengaruhi pada kenaikan jabatan dan juga tunjangan untuk pegawai negeri sipil di setiap instansi terutama di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Hal ini perlu untuk menentukan implementasi capaian kerja harian atau bulanan dan memiliki feedback terkait implementasi kebijakannya. Sehingga dengan hasil penilaian pada SKP yang dapat dipertanggungjawabkan dan hasil penilaian digunakan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai implementasi kebijakan sasaran kinerja pegawai karena dalam pelaksanaan SKP sebagai acuan untuk kegiatan pegawai dalam kerjanya serta faktor- faktor yang mempengaruhi pada pelaksanaan SKP yang memiliki kelebihan dan kekurangan. Maka diteliti dengan berjudul “Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara ”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian diatas mengenai sasaran kinerja pegawai negeri sipil, maka rumusan masalah yang akan di teliti yaitu :

1. Bagaimana Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara ?
2. Apa Faktor – Faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah :

1. untuk mengetahui bagaimana Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui Faktor – Faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini berfungsi untuk menambah wawasan penulis dan diharapkan mampu untuk menjadi sarana bermanfaat dalam pengetahuan penulis dan dapat mengembangkan ilmu dan teori selama perkuliahan untuk diterapkan di lapangan.

b. Bagi Civitas Akademika

Penelitian ini dapat diharapkan sebagai masukan dan pertimbangan akademik mengenai sasaran kinerja pegawai, sehingga menjadi bahan acuan penelitian untuk selanjutnya yang sejenis.

c. Bagi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk meningkatkan sasaran kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan suatu ilmu terapan (Freeman,2006). Menafsirkan kebijakan publik sebagai hasil rumusan dari suatu pemerintahan menurut (Thoha,2012). Kebijakan mempunyai dua aspek menurut (Thoha,2012), yaitu :

- a. Kebijakan adalah pratika sosial, kebijakan bukan *event* yang terisolir atau tunggal. Dengan begitu, kebijakan merupakan suatu hasil pemerintah yang berdasarkan dari berbagai kejadian yang terjadi di masyarakat. Kejadian tumbuh dalam pratika kehidupan masyarakat.
- b. Kebijakan merupakan respon tentang peristiwa yang terjadi, baik yang dibuat untuk menciptakan harmoni dari pihak – pihak berkonflik, maupun yang diciptakan insentif dari tindakan bersama untuk para pihak yang mendapatkan perlakuan tidak rasional dari usaha bersama yang dilakukan tersebut.

Sedangkan defenisi kebijakan digunakan pada prakteknya sehari – hari namun digunakan untuk menggantikan kegiatan atau keputusan yang sangat berbeda menurut Jones (Winarno,2014,P.16). Dengan begitu, kebijakan publik dalam prakteknya sangat penting dilaksanakan untuk suatu tujuan yang ingin dicapai. Kebijakan publik dilakukan harus berdasarkan hukum yang berlaku

karena tindakan itu sebagai acuan dalam kewenangan pembuat kebijakan atau pemerintah tersebut.

Kebijakan publik merupakan kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan atau pejabat dari pemerintah. Dalam obrolan ringan sehari-hari di kalangan awam, bahkan juga tak jarang dari kalangan para profesional dan akademisi, kita mendengar orang mengomentari bahwa kebijakan publik merupakan sesuatu yang abstrak, buram, tidak jelas sosoknya dan tidak berkaitan langsung dengan kegiatan sehari-hari, dan lain sebagainya. Selama ini, kebijakan publik dianggap sebagai suatu konsep, pendapat ini tidak sepenuhnya salah, karena jika menyangkut kebijakan publik, segala sesuatunya diartikan sebagai serangkaian aktivitas atau tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah atau negara (Solichin, 2016:4). Dalam penerapannya, mereka yang pada hakikatnya memiliki tanggung jawab dalam pengimplementasian sebuah keputusan harus mengetahui apa yang wajib dikerjakan atau tidak (Tangkilisan, 2003:12).

Berdasarkan pendapat di atas, kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai kegiatan atau tindakan yang sadar, terukur dan terarah dilakukan oleh pemerintah yang melibatkan pihak tertentu pada tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan peraturan dan undang – undang yang berlaku. Sehingga kebijakan lebih efektif pada pengawasan dan pelaksanaan kebijakannya.

2.1.2 Implementasi Kebijakan

1. Pengertian Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan suatu proses penerapan, ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis yang memberi dampak baik berupa

pengetahuan, ketrampilan, nilai maupun sikap menurut (Mulyasa,2003). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007) secara sederhana menjelaskan implementasi adalah penerapan/pelaksanaan. Implementasi juga merupakan proses pelaksanaan kebijakan untuk melakukan suatu aktivitas/kegiatan, sehingga mendapatkan hasil yang sesuai dengan sasaran dan tujuan kebijakan tersebut.

Implementasi kebijakan merupakan tindakan – tindakan yang dilakukan baik oleh individu – individu atau kelompok – kelompok atau pejabat – pejabat pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan – tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan menurut defenisi Van Meter dan Van Horn dalam (Leo Agustino,2016,P.139). selain itu juga, implementasi adalah konsep yang populer dalam praktek penyelenggaraan negara. Sehingga konsep implementasi berkembang menjadi implementasi kebijakan. Setiap kebijakan itu akan terimplementasikan dengan sendiri. Seolah aktivitas implementasi kebijakan menyakiti sesuatu yang tinggal jalan. Realita menunjukkan implementasi kebijakan melibatkan sebuah proses rasional dan emosional yang teramat kompleks.

Kebanyakan studi implementasi telah menjadi bagian dari ragam studi kasus. Berbagai studi kasus berfokus pada suatu kebijakan atau satu aspek sebuah kebijakan. Pada hal ini memberikan yang kaya akan nuansa yang berkaitan dengan pembuat kebijakan dan menguji ke dalam nuansa yang perlakuan lebih luas. Pendekatan studi terhadap pengkajian implementasi kebijakan sifatnya terbatas. Dengan sifat yang amat alaminya dalam memfokuskan secara sempit pada satu isu, sebuah studi kasus tidak bisa berfungsi sebagai basis untuk generalisasi mengenai sederatan luas kebijakan. Studi kasus implementasi

implementasi belum secara sistematis mengidentifikasi atau menganalisis berbagai faktor yang kritis dalam implementasi kebijakan publik.

Implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan tindakan yang dilakukan pemerintah mau swasta yang ditetapkan pada keputusan – keputusan kebijakan sebelumnya untuk mencapai tujuan yang dirahkan dalam kurun waktu tertentu. Implementasi kebijakan berjalan sesuai dengan proses kebijakan tersebut. Suatu program kebijakan harus mengimplementasikan dengan baik agar mempunyai dampak dan tujuan yang diinginkan. Implementasi yang tidak berhasil biasanya terjadi ketika suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan, semisal terjadi peristiwa pergantian kekuasaan (*coup de' tat*), bencana alam, dan lain sebagainya. Kebijakan tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Kebijakan yang memiliki risiko untuk gagal itu disebabkan oleh faktor berikut : pelaksanaannya jelek (*bad execution*) kebijakannya sendiri memang jelek (*bad plicy*), kebijakan itu memang bernasib jelek (*bad luck*).

Sifat dari masalah-masalah itu sendiri berpengaruh terhadap implementasi program-program yang didesain untuk memecahkan masalah-masalah tersebut dengan berbagai cara.

Pertama, keputusan-keputusan kebijakan mencakup berbagai tingkat kesulitan teknis selama pelaksanaannya, sebagian diantaranya lebih sulit dibandingkan dengan yang lainnya. Dapat diharapkan bahwa pelaksanaan berbagai program tidak akan menghadapi masalah, seperti dalam kasus penutupan suatu kasino atau pembukaan sekolah baru di sebuah pemukiman baru, karena ini

merupakan keputusan tunggal yang pelaksanaannya dalam praktek bersifat agak rutin. Akan tetapi hal ini tidak berlaku untuk program-program yang didesain untuk menghilangkan perjudian atau untuk meningkatkan standar pendidikan para murid. Sama halnya, program-program yang didesain untuk menghilangkan dan/atau mengurangi pencemaran belum ada teknologi yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut secara keseluruhan. Bahkan walaupun tersedia teknologi untuk itu, tapi teknologi tersebut mungkin lebih mahal dibandingkan dengan yang bersedia dibayar oleh masyarakat. Sebagian masalah lebih sulit ditangani karena bersifat kompleks, atau saling tergantung satu sama lainnya, dalam hal ini bukan hanya mencakup satu keputusan, melainkan terdiri dari serangkaian keputusan mengenai bagaimana melaksanakan kebijakan publik.

Kedua, keanekaragaman masalah yang menjadi target dari suatu program pemerintah dapat membuat pelaksanaan program tersebut menjadi sulit. Masalah-masalah publik seperti kekerasan atau rendahnya prestasi pendidikan adalah berakar pada berbagai penyebab, sedangkan program-program yang didesain hanya untuk memecahkan satu atau banyak penyebab pada umumnya tidak dapat diharapkan untuk mencapai seluruh tujuan-tujuannya. Masalah kebutuhan di jalanan kota memiliki asal yang lebih sederhana dan oleh karena itu dapat dipecahkan secara lebih mudah.

Ketiga, besarnya kelompok sasaran juga merupakan suatu faktor, karena semakin besar dan semakin beranekaragam kelompok sasaran tersebut, maka semakin sulit untuk mempengaruhi perilakunya ke arah yang diinginkan. Jadi, karena hanya sedikit jumlah kelompok sasaran yang terlibat, maka suatu kebijakan yang didesain untuk meningkatkan standar keselamatan dari mobil-

mobil akan lebih mudah dilaksanakan dibandingkan dengan kebijakan yang didesain untuk membuat agar ribuan pengemudi yang tidak cermat memperhatikan (mentaati) peraturan-peraturan keselamatan berlalu lintas.

Terakhir, tingkat perubahan perilaku kelompok sasaran yang ingin dicapai melalui suatu kebijakan akan menentukan tingkat kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Suatu kebijakan yang didesain untuk menghilangkan sexism dan racism akan lebih sulit dilaksanakan, karena masalah ini memiliki akar yang dalam dari sistem budaya masyarakat, dibandingkan dengan pelaksanaan kebijakan yang didesain untuk meningkatkan penyediaan suplai listrik, yang sama sekali tidak membutuhkan perubahan perilaku pada pihak konsumen.

Selain sifat permasalahan yang ingin dipecahkan melalui kebijakan, pelaksanaan kebijakan tersebut juga dipengaruhi oleh konteks sosial, ekonomi, teknologi, dan politik dari kebijakan tersebut.

Pertama, perubahan kondisi sosial dapat mempengaruhi interpretasi terhadap masalah dan dengan demikian akan mempengaruhi cara melaksanakan program. Jadi, banyak masalah yang dihadapi oleh program jaminan sosial di negaranegara industri maju adalah timbul dari fakta bahwa program-program tersebut tidak didesain untuk menghadapi peningkatan proporsi manula atau tingkat pengangguran yang tinggi sehingga menimbulkan beban yang sangat berat terhadap dana publik.

Kedua, perubahan kondisi ekonomi memiliki dampak yang sama terhadap pelaksanaan kebijakan, sehingga dibutuhkan fleksibilitas dan pengarahan yang lebih besar dalam pelaksanaannya.

Ketiga, ketersediaan teknologi baru juga dapat diharapkan akan menimbulkan perubahan-perubahan dalam kebijakan. Sebagai contoh, kebijakan pengendalian pencemaran sering sekali mengalami perubahan dalam pelaksanaannya setelah ditemukan teknologi yang lebih efektif atau lebih murah.

Keempat, variasi-variasi dalam situasi politik berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan. Peralihan pemerintahan dapat mengakibatkan perubahan-perubahan dalam cara pelaksanaan kebijakan-kebijakan tanpa mengubah kebijakan itu sendiri. Sebagai contoh, banyak pemerintahan konservatif yang telah diketahui akan mengetatkan ketersediaan program-program jaminan sosial yang telah diadakan pemerintahan buruh atau sosialis tanpa harus mengubah kebijakan itu sendiri.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan diperlukan karena mengacu pada pandangan pakar setiap kebijakan yang dibuat harus diimplementasikan. Edwards III memperkenalkan pendekatan masalah implementasi dengan faktor – faktor apa yang menghambat dan mendukung keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan yaitu faktor *communication*, *resources*, *disposition*, dan *bureaucratic structure* (Edward dalam Widodo,2011,P.96-110).

Karena keempat faktor ini sedang beroperasi dan berinteraksi satu sama lain untuk membantu atau bersifat merintang implementasi kebijakan, pendekatan yang ideal akan harus merefleksikan kompleksitasnya dengan membicarakannya. Meskipun dengan adanya tujuan untuk meningkatkan pemahaman implementasi kebijakan, semacam sebuah pendekatan akan menjadi gagal sendiri. Untuk memahami perlu dilakukan penyederhanaan, dan untuk menyederhanakan itu perlu dibagi penjelasan implementasi menjadi komponen – komponen pokok. Implementasi setiap kebijakan adalah sebuah proses dinamis yang meliputi interaksi berbagai variabel.

Setiap bab memiliki dua tujuan : untuk melihat bagaimana faktor yang mempengaruhi implementasi dan menjelaskan mengapa faktor ini muncul sebagai suatu rintangan terhadap implementasi atau mendukungnya. Sub kategori faktor dasar ditampilkan dan dianalisis. Dalam setiap studi kasus yang dianalisis, faktor yang mempengaruhi implementasi dipertimbangkan di dalam berbagai ragam keadaan. Melalui pendekatan ini diharapkan dapat memperoleh pemahaman lebih dalam tentang hubungan yang kompleks dari berbagai faktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan publik. Pada hal ini, ada empat faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Faktor Komunikasi (*Communication*)

Implementasi kebijakan berjalan secara efektif maka harus bertanggungjawab dengan implementasi kebijakannya yang akan dijalankan. Faktor komunikasi menurut (Edward III dalam Widodo,2010,P.97), komunikasi merupakan proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan.

Penyampaian informasi kebijakan ini disampaikan kepada sasaran kebijakan untuk mengetahui apa saja yang harus dipersiapkan untuk dijalankan dalam kebijakan tersebut.

Faktor komunikasi juga memiliki peranan agar pelaksanaan kebijakan mengetahui apa yang harus dikerjakan. Komunikasi berarti sebagai perintah atas pelaksana – pelaksana kebijakan dan penerapannya tidak keluar dari sasaran kebijakan tersebut. Komunikasi yang tidak baik bagi pelaksana dapat menafsirkan tentang kebijakan sebagai otoritas dengan tindakan – tindakan kebijakan umum menjadi kebijakan yang spesifik.

Komunikasi yang tidak cukup juga memberikan implementor dengan kewenangan ketika mencoba untuk membalik kebijakan umum menjadi tindakan – tindakan khusus. Kewenangan ini tidak akan perlu dilakukan untuk menajukan tujuan para pembuat keputusan. Perintah – perintah implementasi yang tidak ditransmisikan, yang terdistorsi dalam transmisi, atau yang tidak pasti atau tidak konsisten mendatangkan rintangan-rintangan serius bagi implementasi kebijakan. Ukuran –ukuran yang terlalu akurat mungkin merintang implementasi dengan perubahan kreativitas dan daya adaptasinya. Sebab-sebab dan konsekuensi-konsekuensi dari kegagalan komunikasi.

Persyaratan implementasi kebijakan adalah harus mengimplementasikan suatu keputusan mesti tahu apa yang dikerjakan. Keputusan kebijakan dan peraturan implementasi mesti ditransmisikan kepada personalia yang tepat. Komunikasi meski secara akurat diterima. Banyak rintangan terletak pada jalur

transmisi komunikasi pada proses implementasi dan rintangan-rintangan mengganggu implementasi kebijakan.

Komunikasi dalam implementasi adalah konsistensinya. Komunikasi tidak konsisten, dan dampaknya terhadap proses implementasi.

Komunikasi dalam implementasi kebijakan mencakup beberapa dimensi penting yaitu transformasi informasi (transmisi), kejelasan informasi (*clarity*), dan konsistensi informasi (*consistency*). Dimensi transformasi menghendaki agar informasi disampaikan kepada pelaksana kebijakan. Dimensi kejelasan menghendaki agar informasi yang jelas dan mudah dipahami, selain untuk menghindari kesalahan interpretasi dari pelaksana kebijakan. Sedangkan dimensi konsistensi menghendaki agar informasi yang disampaikan harus konsisten sehingga tidak menimbulkan kebingungan pelaksana kebijakan.

a.) Transmisi

Salah satu dari berbagai rintangan untuk mentransmisikan perintah –perintah implementasi adalah penolakan implementor terhadap keputusan yang ada. Penolakan melalui kebijakan bisa mengarah baik pada rintangan total atau distorsi komunikasi melakukan diskresi yang tidak bisa dihindarkan di dalam penanganan diskusi dan aturan umum. Pemakaian alat komunikasi tidak yang langsung dan kurang efektifnya saluran komunikasi juga mendistorsikan perintah-perintah implementasi.

Sebagaimana penerimaan pesan oleh para implementor dalam penting bagi implementasi ketika mentransmisikannya. Persepsi selektif,

yakni penyaringan informasi yang berlawanan dengan nilai-nilai dan kepercayaan bisa merintangi pemahaman tentang kebijakan.

b.) Kejelasan

Kebijakan harus diimplementasikan sebagaimana yang memberlakukan. Petunjuk implementasi mesti bukan saja diterima, melainkan mesti juga jelas. Pada implementor adalah janggal dan tidak merincikan kapan atau bagaimana sebuah program dilakukan. Kurangnya kejelasan memberikan para implementor dengan ruang untuk memberikan makna baru terhadap kebijakan, artinya bahwa kadang berlawanan dengan maksud sebenarnya undang-undang itu.

Pada bagian ini mulai sebuah diskusi tentang berbagai rintangan bagi implementasi efektif yang diciptakan oleh undang-undang yang tidak pasti. Kemudian berbagai upaya untuk mengurangi diskresi para implementor. Kesulitan implementasi yang diciptakan oleh keputusan pengadilan mendua juga diuji didalam bagian ini. kemenduaan tidak selalu merintangi implementasi.

Ada banyak alasan kurangnya kejelasan di dalam petunjuk implementasi. Diantara berbagai faktor pertimbangan adalah kompleksitas dari kebijakan public, keinginan tidak untuk memprovokasikan berbagai segmen public, kurangnya konsensus pada tujuan suatu kebijakan, berbagai masalah dalam memulai kebijakan baru, menjauhi akuntabilitas atas kebijakan, dan sifat pembuatan keputusan mengenai hukum (*judicial*).

c.) Konsistensi

Aturan implementasi meski konsisten sebagaimana dijelaskan jelas bahwa implementasi kebijakan adalah untuk efektif. Mentransmisikan jelas namun berbagai perintah yang kontradiksi akan sulit membuat mudah bagi personalia operasional untuk mempercepat implementasi. Namun, para implementor kadang terbebani dengan petunjuk tidak konsisten.

Berbagai perintah implementasi adalah untuk ditransmisikan secara akurat pada sebuah kelompok orang yang relative kecil dan kohesif bertanggungjawab atas implementasi. Dalam berbagai macam tahap proses implementasi setuju dengan sebuah kebijakan. Dengan mentransmisikan komunikasi mengenai hal ini secara akurat. Komunikasi mengenai implementasi kebijakan adalah langsung, ditransmisikan secara akurat.

2. Faktor Sumber Daya (*Resources*)

Menurut (Edward III dalam Widodo,2010,P.98) mengemukakan faktor sumberdaya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Sumberdaya ini meliputi beberapa diantaranya sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, sumberdaya peralatan, sumberdaya kewenangan. Sumberdaya sebagai fasilitas untuk mengimplementasikan kebijakan dan penyesuaian dalam kewenangan didalamnya untuk memberikan pelayanan.

Pada konsisten implementasi ini dan tidak menjadi soal betapa akuratnya ini ditransmisikan. Personalia yang bertanggungjawab dalam melaksanakan semua kebijakan kurang sumberdaya untuk melakukan sebuah pekerjaan efektif. Sumberdaya yang penting meliputi ukuran yang tepat dengan keahlian yang diperlukan: informasi yang relevan dan cukup tentang cara untuk

mengimplementasikan kebijakan dan dalam penyesuaian lainnya yang terlibat didalam implementasi: kewenangan untuk menyakinkan bahwa kebijakan ini dilakukan sebagaimana dimaksudkan: dan berbagai fasilitas didalamnya atau dengannya harus memberikan pelayanan. Sumberdaya yang tidak cukup akan diberikan, dan peraturan-peraturan yang layak tidak akan dikembangkan.

Faktor sumberdaya memiliki peranan yang sangat penting dalam terlaksananya kebijakan. Pelaksana implementasi kebijakan dipengaruhi pada kemampuan pelaksanaannya karena sumberdaya dari suatu organisasi adalah orang yang terlibat penting didalamnya yang bertanggungjawab untuk melakukan pekerjaan yang meliputi kerjasama dan koordinasi. Selain itu, sumberdaya sebagai acuan untuk terlaksananya sasaran kinerja pegawai di instansi pemerintah.

3. Faktor Sikap Birokrasi atau Pelaksana (*Disposition*)

Sikap birokrasi atau pelaksana menurut (Edward III dalam Widodo,2010,P.104) yaitu kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh – sungguh sehingga yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan.

Faktor ini menegaskan pada pelaksana kebijakan untuk memiliki kapabilitas untuk mempunyai keinginan melaksanakan kebijakan tersebut. Hal ini sangat tergantung pada para pelaksana pembuat kebijakan. Sikap yang mereka lakukanlah mempengaruhi cara pandang orang lain tentang kebijakan dan bagaimana mereka melihat kebijakan yang berdampak pada suatu organisasi.

Pada disposisi implementor dalam beberapa sektor mempengaruhi implementasi. Didalam nya membicarakan masalah staffing, maka akan diuji janji

eksekutif, pelayanan sipil dan sistem personalia pengadilan dan metode penjaohan personalia. Dengan setiap unit birokrasi yang berfokus pada programnya untuk melihat program dari sebuah perspektif yang lebih luas.

4. Faktor Struktur Birokrasi (*Bureaucratic struktur*)

Implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena ketidakefisienan struktur birokrasi, menurut (Edward III dalam Widodo,2010,P.106). Menurut (Edward III dalam Winarno,2005,P.150) terdapat dua karakteristik dari birokrasi yaitu *Standard Operational Procedure* (SOP) dan fragmentasi.

(Winarno,2005,P.150) mengatakan *Standard Operational Procedure* (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumberdaya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas. Sedangkan Edward III dalam (Winarno,2005,P.155) menjelaskan fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koodinasi. Sehingga pada faktor ini sumberdaya harus memiliki struktur birokrasi yang mampu bertanggungjawab pada pengimplementasiannya tentang kebijakan dan wewenang di organisasi. Selain itu, pada struktur birokrasi harus memiliki pengawasan secara transparan untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang baik bagi masyarakat dan tidak menyalahgunakan wewenang dan jabatan

2.1.3 Sasaran Kinerja Pegawai

Sasaran kinerja pegawai adalah kontrak kerja yang disetujui oleh kedua pihak yaitu pegawai dan kepala dinas untuk dilaksanakan sebagai target yang

dicapai oleh pegawai negeri sipil. Kontrak kerja sebagai target yang disusun setiap awal bulan atau tahun oleh pegawai dan diberikan penilaiannya oleh kepala dinas. Penilaian sasaran kinerja pegawai (SKP) memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang ditentukan. Penilaian SKP diberikan untuk perbaikan dan peningkatan pegawai negeri sipil. Dalam (Nila apriani,dkk ,2020,P.736) Adapun faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan sasaran kinerja pegawai antara lain :

1. Faktor Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang masih mengganggu enteng penilaian prestasi kerja pegawai sehingga penerapan SKP-Online tidak mempengaruhi sikap perilaku pegawai untuk bertanggung jawab atas kewajibannya sebagai pegawai negeri sipil dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja secara optimal.

Kesiapan SDM dalam pelaksanaan penerapan SKP – Online yang tidak didukung dengan motivasi pegawai untuk melakukan pengembangan diri dalam memperbanyak pengetahuan atau belajar agar dapat mengoperasikan penginputan data realisasi kerjanya sendiri. Sehingga terdapat ketidakpahaman pegawai tentang bagaimana pengoperasian aplikasi SKP – Online. Bahkan meminta tolong orang lain untuk menginput tugasnya dalam pelaporan realisasi kinerja melalui SKP

2. Faktor Pengawasan dan Ketegasan Pimpinan

Minimnya pengawasan dan ketegasan atasan atau pimpinan menyebabkan lemahnya kompetensi pegawai untuk mengembangkan diri agar berkerja lebih produktif. Sanksi yang adapun tidak memberikan efek jera terhadap sikap perilaku

pegawai sehingga penyimpangan masih kerap terjadi dalam mengefektifkan penerapan aplikasi SKP.

2.2 Penelitian Relevan

Hasil penelitian terdahulu dan relevan dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Penelitian ini menjadi titik tolak untuk peneliti melakukan penelitian, adapun jurnal yang relevan sebagai berikut :

- a. Penelitian jurnal (Nila Apriani, Ngadisah, dan Sampara Lukman, 2020)

Dalam penelitian berjudul “efektivitas penerapan sasaran kinerja pegawai (SKP)- Online di lingkungan biro umum sekretariat daerah Provinsi Jambi”. Pada penelitian tersebut memiliki persamaan dalam hal tujuan peneliti dalam penelitian yaitu tentang terrealisasikan sasaran kinerja pegawai pada pengimplementasian kebijakannya.

Adapun hasil dari penelitiannya adalah sasaran kinerja pegawai di Biro Umum Setda Provinsi Jambi dapat dikatakan belum berjalan dengan baik dan optimal dari proses pelaksanaannya dan pengawasan dalam penerapannya. Penelitian ini merupakan penelitian diskriptif.

- b. Penelitian jurnal (Wiwin Nur Karmilasari dan Triesninda Pahlevi,2021)

Dalam penelitian ini yang berjudul “penerapan sistem penilaian sasaran kinerja pegawai (SKP) di Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra) kantor pemerintah Kabupaten Bojonegoro” memiliki

persamaan penelitian yang meneliti tentang sasaran kinerja pegawai pada instansi pemerintahan.

Adapun hasil penelitiannya yaitu sasaran kinerja pegawai (SKP) di kantor pemerintah Kabupaten Bojonegoro (PEMKAB) masih ditemukan beberapa kendala dan dalam proses pengisian SKP dengan menggunakan format yang sudah diberikan dari badan kepegawaian, kependidikan dan pelatihan (BKPP), namun nilai SKP berdasarkan dari kantor bidang masing – masing.

c. Penelitian jurnal (Shanti Hartanto, 2017)

Pada penelitian ini yang berjudul “Penerapan Sistem Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Dalam Rangka Peningkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelestarian Budaya Jawa Barat”. Penelitian ini memiliki persamaan penelitian yang meneliti tentang sasaran kinerja pegawai.

Adapun beberapa kendala dalam penelitian ini yaitu penerapannya belum seluruh pegawai BPNB Jawa Barat menguasai teknologi aplikasi e-SKP, kurangnya sumber daya manusia yang menangani SKP, fasilitas internet kantor kurang mendukung, belum adanya ketegasan dalam penentuan batas waktu pengisian maupun pengumpulan, dan uraian tugas jabatan untuk penelitian dan pengolahan data nilai budaya pada e-SKP kurang sesuai dengan tugas-tugas mereka di lapangan.

d. Penelitian Skripsi Danang Septianto (2016)

Pada penelitian ini yang berjudul “Implementasi Kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014”. Penelitian ini memiliki persamaan dalam peneliti yaitu tentang Implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai.

Adapun beberapa kendala yang terjadi dalam penelitian ini yaitu dari faktor implementasi SKP seperti faktor sumber daya. Pelaksanaan SKP juga masih kurang lengkap dikarenakan masih kurangnya sarana dan prasarana teknologi sehingga pegawai mengalami sedikit kendala dalam berkerja.

e. Penelitian Jurnal Adri Kusuma (2021)

Pada penelitian ini yang berjudul “Analisis Implementasi Penilaian SKP Pada PNS di Lingkungan Kemendes PDTT RI”. Penelitian ini memiliki persamaan penelitian dalam meneliti tentang Sasaran Kinerja Pegawai.

Adapun beberapa kendala dalam penelitian ini yaitu implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) belum berjalan maksimal.

Tabel 2.1 Penelitian Relevan

No.	Nama Peneiti	Judul Penelitian	Perbedaan Peneltian
01.	Penelitian jurnal (Nila Apriani, Ngadisah, dan Sampara Lukman,	Efektivitas Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)- Online Di Lingkungan Biro	Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu dari salah satu kata kunci dan berbedanya lokasi

	2020)	Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jambi	penelitian.
02.	Penelitian jurnal (Wiwin Nur Karmilasari dan Triesninda Pahlevi,2021)	Penerapan Sistem Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Di Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Kantor Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Penelitian ini memiliki perbedaan dari salah satu kata kunci dan perbedaan tempat penelitian.
03.	Penelitian jurnal (Shanti Hartanto, 2017)	Penerapan Sistem Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Dalam Rangka Peningkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelestarian Budaya Jawa Barat	Penelitian dalam jurnal ini memiliki perbedaan dari kata kunci dan berbedanya tempat penelitian.
04.	Penelitian Skripsi Danang Septianto (2016)	Implementasi Kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa	Pada penelitian ini memiliki perbedaan dari tempat penelitian meneliti.

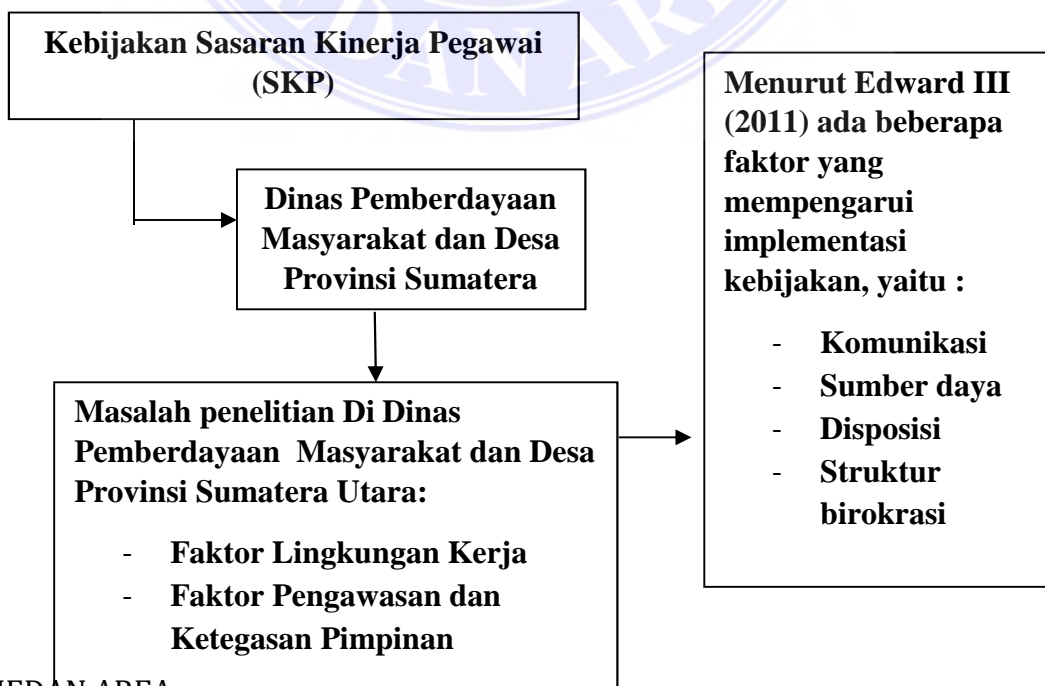
		Yogyakarta Tahun 2014	
05.	Penelitian Jurnal Adri Kusuma (2021)	Analisis Implementasi Penilaian SKP Pada PNS di Lingkungan Kemendes PDPTT RI	Penelitian ini memiliki perbedaan pada tempat lokasi peneliti.

2.3 Ke rangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting menurut Uma Sekaran dalam (Sugiyono,2017,P.60).

Adapun kerangka pemikiran penelitian yang digambarkan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Bagan 2.1 kerangka Pemikiran



Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori. Table diatas menjelaskan permasalahan dan keterkaitan judul dengan permasalahan di tempat penelitian dengan menggunakan teori Edward III (2011) sebagai pedoman dalam faktor-faktor penghambat di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Menurut (Sugiyono,2015,P.20) menyatakan sebagai berikut :

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana penelitian adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang didalamnya menentukan informan secara terstruktur dan teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, sebagiannya data diperoleh dari peraturan dan perundang – undangan yang berkaitan dengan sasaran kinerja pegawai (SKP).

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Untuk mendapatkan informasi pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara, Jalan Perintis Kemerdekaan, Kecamatan Medan Barat, Kota Medan, Sumatera

Utara 20236. Peneliti melakukan penelitian dari melaksanakan Kuliah Kerja Lapangan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara yaitu 28 Juli 2021-28 Agustus 2021. Dan peneliti melanjutnya sejak judul Proposal Skripsi diterima yaitu bulan Oktober 2021 hingga sekarang dalam pengerjaan Proposal Skripsi dan masih meneliti lebih dalam sebagai data informasi.

Tabel 3.2 Waktu Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Okt 2021	Nov 2021	Des 2021	Jan 2022	Feb 2022	Mar 2022	Apr 2022	Mei 2022	Jun 2022	Jul 2022	agu 2022	sep 2022
01.	Pengajuan Judul	■											
02.	Bimbingan Proposal		■										
03.	Seminar Proposal			■									
04.	Perbaikan Proposal			■	■								
05.	Penelitian					■	■	■	■	■	■		
06.	Seminar Hasil											■	
07.	Perbaikan Skripsi											■	
08.	Sidang												■

3.3 Informan Penelitian

Pada informan penelitian yang dimaksud dalam kegiatan penelitian adalah tokoh atau aparatur sipil yang mengenai langsung atau terkait didalamnya. Dalam pemilihan informan terdapat dua aspek yaitu aspek teori dan praduga yang berlandaskan daripada pengalaman atau pemahaman informan. Sehingga pemilihan informan dan jumlah informan ditentukan oleh peneliti. Setidaknya ada dua syarat yang harus dipenuhi dalam menentukan jumlah informan yaitu kecukupan dan kesesuaian menurut (Martha dan Kresno,2016). Informan penelitian ini terdiri dari :

1. Informan kunci yaitu informan yang secara keseluruhan mengetahui tentang kondisi atau situasi secara garis besar. Informan kunci ini adalah Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara yaitu Bapak Dr. Hendra Dermawan Siregar, S.STP,M.SP.
2. Informan Utama yaitu informan yang secara teknik atau detail mengetahui permasalahan yang akan penelitian pelajari. Informan utama dalam penelitian ini adalah Sekretaris Kepala Dinas dan Kassubag umum. Sekretaris Kepala Dinas yaitu Bapak Drs. Marzuki, M.AP dan bagian kepegawaian yaitu Kassubag Umum Ibu Ernawati Debora, S.Sos.
3. Informan Tambahan yaitu informan yang menjelaskan diluar dari bagian informan kunci dan informan utama. Informan tambahan pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara yaitu Ibu Silvia Marsinta Tampubolon, S.Sos, Ibu Mesia Manurung, S.Sos dan Ibu Beliana Simatupang, SE.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari setting-nya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (natural setting). Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi dan gabungan keempatnya.

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participan observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*), dan dokumentasi. Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman (2005), menyatakan bahwa: *the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review.*

Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participan observation*), wawancara mendalam, dokumentasi dan triangulasi (gabungan).

3.4.1 Observasi

Observasi ialah pengamatan dengan pencatatan yang sistematis terhadap gejala – gejala yang diteliti (Usman dan Purnomo,2004). Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung maupun tidak berlangsung menurut (Sukmadinata,2005).

Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila: (1) sesuai dengan tujuan penelitian (2) direncanakan dan dicatat secara sistematis, dan (3) dapat dikontrol keadaannya (reliabilitasnya) dan kesahihannya (validitasnya). Observasi merupakan proses yang kompleks, yang tersusun dari proses biologis dan psikologis. Dalam menggunakan teknik observasi yang terpenting ialah mengandalkan pengamatan dan ingatan si peneliti. Pada pendapat ini, peneliti dapat menyimpulkan bahwa observasi adalah teknik atau cara pengumpulan yang sistematis terhadap kegiatan secara langsung maupun tidak secara langsung.

Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun nonpartisipatif. Dalam observasi partisipatif (*participatory observation*) pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung, pengamat ikut sebagai peserta rapat atau peserta pelatihan. Dalam observasi nonpartisipatif (*nonparticipatory observation*) pengamat tidak ikut serta

dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan.

observasi adalah suatu teknik atau cara mengumpulkan data yang sistematis terhadap obyek penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung adalah mengadakan pengamatan secara langsung (tanpa alat) terhadap gejala-gejala subyek yang diselidiki, baik pengamatan itu dilakukan di dalam situasi sebenarnya maupun dilakukan di dalam situasi buatan yang khusus diadakan. Sedangkan observasi tak langsung adalah mengadakan pengamatan terhadap gejala-gejala subyek yang diselidiki dengan perantara sebuah alat. Pelaksananya dapat berlangsung di dalam situasi yang sebenarnya maupun di dalam situasi buatan. Berikut adalah bagian dari jenis - jenis observasi :

Observasi partisipasi (*participant observation*) ialah jika observer terlibat langsung secara aktif dalam objek yang teliti atau ikut ambil bagian dalam kehidupan orang yang dobservasi. Keadaan yang sebaliknya disebut nonobservasi partisipasi karena observer tidak berperan serta ikut ambil bagian kehidupan observee.

Observasi sistematis atau observasi berkerangka (*structured observation*) ialah observasi yang sudah ditentukan terlebih dahulu kerangkanya. Kerangka itu memuat faktor-faktor yang akan diobservasi menurut kategorinya. Sedangkan observasi non sistematis merupakan observasi yang dilakukan oleh pengamat dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan.

Observasi eksperimental ialah observasi yang dilakukan terhadap situasi yang disiapkan sedemikian rupa untuk meneliti sesuatu yang dicobakan. Pengamatan ini dilakukan dengan cara observee dimasukkan ke dalam suatu kondisi atau situasi tertentu. Faktor-faktor dan semua kondisi dapat diatur dan dikendalikan peneliti. Pengamatan dilakukan dengan amat teliti, karena pada umumnya gejala-gejala sosial itu sulit untuk ditimbulkan lagi meskipun dalam situasi dan kondisi yang sama.

3.4.2 Wawancara

Wawancara adalah interaksi antara dua orang atau lebih yang melakukan percakapan tanya jawab baik secara langsung maupun tidak langsung. Percakapan yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara sebagai orang yang mengajukan pertanyaan dan orang yang diwawancarai sebagai pemberi jawaban dari pertanyaan.

Wawancara ialah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung atau percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Wawancara adalah suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian. Beberapa hal dapat memberdakan wawancara dengan percakapan sehari-hari antara lain: (1) pewawancara dan responden biasanya belum saling kenal-mengenal sebelumnya; (2) responden selalu menjawab pertanyaan; (3) pewawancara selalu bertanya; (4) pewawancara tidak menjuruskan pertanyaan kepada suatu jawaban, tetapi harus selalu

bersifat netral; (5) pertanyaan yang ditanyakan mengikuti panduan yang telah dibuat sebelumnya. Wawancara berguna untuk: (1) mendapatkan data ditangan pertama (primer) (2) pelengkap teknik pengumpulan lainnya (3) menguji hasil pengumpulan data lainnya.

Beberapa petunjuk yang harus diperhatikan dalam mengadakan wawancara adalah sebagai berikut:

- 1) Interviewer harus mengenalkan dirinya kepada interviewee baik langsung maupun tidak langsung serta menyampaikan maksud penelitian untuk kemajuan ilmu dan kepentingan bersama, serta sekaligus meminta kesediaan kapan waktu wawancara boleh dimulai.
- 2) Interviewer harus menciptakan hubungan baik dengan interviewee dengan cara saling menghormati, kerja sama, mempercayai, memberi dan menerima.
- 3) Ciptakan suasana santai dan tidak tergesa-gesa dalam mengajukan pertanyaan.
- 4) Interviewer hendaklah menjadi pendengar yang baik dan tidak memotong ataupun mengiring interviewee kepada jawaban yang diharapkan.
- 5) Interviewer harus terampil dalam bertanya. Agar terampil, maka harus mempertimbangkan hal-hal ini: adakanlah pembicaraan pembukaan, gaya bicara jangan berbelitbelit, aturlah nada suara agar tidak membosankan, sikap bertanya jangan seperti menghakimi atau menggurui, mengadakan

paraphrase, mengadakan prodding yaitu penggalian yang lebih dalam, mencatat, dan menilai jawaban, serta aturlah waktu bertanya, jangan lupa buatlah pedoman sebagai bimbingan untuk mengajukan pertanyaan.

3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang – barang tertulis. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu (Sugiyono,2015). Data – data yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi cenderung data sekunder, sedangkan data – data yang dikumpulkan dengan teknik observasi dan wawancara cenderung data primer atau data yang langsung didapat dari pihak pertama. Metode dokumentasi ini biasanya peneliti membuat instrumen dokumentasi yang berisi instansi variabel-variabel yang akan didokumentasikan dengan menggunakan sheck list untuk mencatat variabel yang sudah ditentukan dan nantinya tinggal membutuhkan tanda cek di tempat yang sudah disesuaikan oleh peneliti.

Sugiyono (2015) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnyakarya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi

dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Metode dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Metode ini lebih mudah dibandingkan dengan metode pengumpulan data yang lain. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen - dokumen. Keuntungan menggunakan dokumentasi ialah biayanya *relative* murah, waktu dan tenaga lebih efisien. Sedangkan kelemahannya ialah data yang diambil dari dokumen cenderung sudah lama, dan kalau ada yang salah cetak maka peneliti ikut salah pula mengambil datanya. Data-data yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi cenderung merupakan data sekunder, sedangkan data-data yang dikumpulkan dengan teknik observasi dan wawancara cenderung merupakan data primer atau data yang langsung didapat dari pihak pertama.

Dalam menggunakan metode dokumentasi ini, biasanya peneliti membuat instrumen dokumentasi yang berisi instansi variabel-variabel yang akan didokumentasikan dengan menggunakan check list untuk mencatat variabel yang sudah ditentukan tadi dan nantinya tinggal membubuhkan tanda cek di tempat yang sesuai.

3.4.4 Triangulasi/Gabungan

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai

teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Pada teknik pengumpulan data, triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang berifat menggabungkan dari beberapa teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti dalam hal ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk sumber data yang sama dan serempak.

Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap yang ditemukan. Dalam hal triangulasi, (Susan Stainback,2008) menyatakan bahwa *the aim not to determine the truth ababout some social phenomenon, rather the purpose of triangulation is to increase one'sunderstanding of what ever is being investigated.*

Nilai dari teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah mengetahui data yang dieproleh meluas, tidak konsisten atau kontrakdiksi. Melalui triangulasi *can build on the strengths of each type of data colletion while minimizing the weakness in any single approach* (Pattonn,2000).

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan – bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain menurut (Sugiyono,2012,P.244). Data yang diperoleh dikumpulkan selanjutnya diproses melalui perekaman, pencatatan, pengetikan dengan menggunakan kata-kata yang tersusun dalam teks yang diperluas.

Analisis menurut (Miles dan Huberman,1992) dibagi dalam tiga alur kegiatan yang terjadi secara kebersamaan. Ketiga alur tersebut adalah reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan simpulan. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat simpulan yang dapat diceriterakan.

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga

dapat disimpulkan hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dapat dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori.

3.5.1 Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan lapangan (Patilima,2004). Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga simpulan-simpulan akhirnya dapat ditarik dan di verifikasi.

Reduksi data (*data reduction*) artinya, data harus dirampingkan, dipilih mana yang penting, disederhanakan, dan diabstraksikan menurut (Riyanto,2003). Dengan begitu dalam reduksi ini ada proses *living in* dan *living out*. Maksudnya, data yang terpilih adalah *living in* dan data yang terbuang (tidak terpakai) adalah *living out*. Reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga simpulan-simpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan reduksi data, data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka

macam cara melalui seleksi ketat. Melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Melalui diskusi itu, maka wawasan akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

3.5.2 Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian yang dimaksud Miles dan Huberman, sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian yang paling sering digunakan pada data kualitatif pada masa yang lalu adalah bentuk teks naratif. Tidak hanya cukup sebagai pemroses informasi yang besar jumlahnya, kecenderungan kognitifnya adalah menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam satuan bentuk yang disederhanakan dan selektif atau konfigurasi yang mudah dipahami.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowcard* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka dapat memudahkan dan memahami yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan yang telah terjadi.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowcard* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

3.5.3 Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan simpulan dan verifikasi. Simpulan awalnya yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung tahap pengumpulan data selanjutnya. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya msing remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Dalam analisis data, Miles dan Huberman memperkenalkan dua model yaitu model alir dan model interaktif. Pada model alir yang menjadi perhatian peneliti yaitu pengaturan waktu, penyusunan prposal penelitian, pengumpulan data dan analisis data, dan pasca pengumpulan data. Sedangkan pada model interaktif, reduksi data dan penyajian data memperhatikan hasil data yang dikumpulkan, kemudian pada proses penarikan simpulan dan verifikasi.

Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya atau, keputusan yang diperoleh berdasarkan metode berpikir induktif atau deduktif. Simpulan yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan interpretasi dan pembahasan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan data, peneliti memperoleh kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut :

1. Dilihat dari teori Edward III yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan dari Implementasi kebijakan sasaran kinerja pegawai yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara pada pelaksanaan SKP selama satu tahun telah dilakukan dengan komunikasi yang baik karena diinformasikan secara menyeluruh namun belum mudah dipahami oleh beberapa pegawai. Sumber daya yang mengalami kendala dalam hal pengetahuan dan teknologi teknologi, kemudian diatasi dengan bantuan operator komputer dalam pencapaiannya. Adanya sikap pelaksana (*disposisi*) yang kurang tanggap dalam menyikapi tugas namun sudah membaik karena perbaikan dari struktur birokrasi menyebabkan adanya terlaksananya SKP yang baik.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan sasaran kinerja pegawai di Dinas pemberdayaan masyarakat dan desa provinsi Sumatera Utara adalah dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja yaitu dari segi sosial dan politik yang mempengaruhi sikap pelaksana dalam bekerja dan Faktor pengawasan dan ketegasan pimpinan kurangnya hukuman untuk efek jera pada pegawai.

5.2 Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan peneliti dalam penelitian ini sehubungan dengan Implementasi kebijakan sasaran kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara :

1. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi persoalan tersebut adalah membantu dan mengawasi setiap tugas yang dilakukan pegawai negeri Sipil dalam pengimplementasian Kebijakan sasaran kinerja pegawai selain itu, harus mampu bekerja dengan hati, ikhlas, jujur, dan inovatif agar lebih produktif serta menjadi produktif dan pantas diandalkan sebagai abdi masyarakat sehingga menjadi kebiasaan dalam hidup dan bertindak sehari-hari.
2. Pimpinan Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa provinsi Sumatera Utara diharapkan lebih memiliki kegagasan dan konsistensi dalam pengawasan SKP dan dapat melakukan pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai pengetahuan rendah tentang SKP.
3. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara diharapkan agar memberikan reward terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi dan mempunyai nilai SKP tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Agustino, Leo. 2006. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta

Hardani, S.Pd., M.Si., dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*.

Yogyakarta : Pustaka Ilmu.

Indra Muda, (2019). *Teori Administrasi Publik*. Medan: Medan Area University

Mangkunegara, A. Prabu, 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*.

Bandung: Remaja Rosdakarya.

Martha, E., & Kresno, S. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta:

Rajawali Press.

Riant Nugroho. 2014. *Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang*.

Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Solichin, (2016). *Study Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model*

Implementasi Kebijakan Publik. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Tangkilisan, 2003. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Lukman Offset.

Widodo, Joko. 2010. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis*

Proses Kebijakan Publik. Malang: Bayu Media.

Winarno, Budi. 2014. *Kebijakan Publik (Teori proses dan Studi Kasus)*.

CAPS (Center of Academic Publishing Service), Yogyakarta.

Karya Ilmiah :

Hartanto, Shanti. 2017. “Penerapan Sistem Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dalam rangka peningkatan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Balai pelestarian Nilai Budaya Jawa Barat” : *Thesis Pengembangan Sumber Daya Manusia* : Surabaya, Universitas Airlangga.

Pane, Raja Alamsyah Hasbullah, 2018. “Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)” : *Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* : Medan, Universitas medan Area.

Septianto, Danang, 2016. “Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014” : *Skripsi Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik* : DIY, Universitas Muhammad Yogyakarta.

Simanjuntak, Ajjah, 2018. “Implementasi Program Beras Miskin di Desa Marjanji Aceh Kecamatan Aek Songsongan Kabupaten Asahan” : *Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* : Medan, Universitas Medan Area.

Jurnal :

Akib, Haedar. 2010. Implementasi Kebijakan : Apa, Mengapa, dan Bagaimana, *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 1, Nomor 1.

Fannani, Alfian, dkk. 2019. Evaluasi Kesuksesan Implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Kabupaten Sidoarjo berdasarkan Model *Delone and McLean*, *jurnal pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, Volume 3, Nomor 7.

Karmilasari, W.N., dan Triesninda, P. 2021. Penerapan Sistem Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Kantor Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, Volume 5, nomor 1.

M.AP,S.Psi, Mulyaningsih. 2018. Implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, Volume 1, nomor 2.

Oktamia, S, D., dan M.A. S.AP, Nike, M, F. 2018. Implementasi Kebijakan Pembuatan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (KTP-el) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Temanggung, *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN)*, Volume 02, nomor 01.

Sari, R, I., dan Hadijah, S, H. 2016. Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja, *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Volume 1, Nomor 1.

Suryadi, E. 2010. Analisis Peranan Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajerial*, vol.8(no.16),Hal.1-9.

Yolanda, Isye. 2017. Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur dalam Meningkatkan Kompetensi di Rumah Sakit Umum Daerah

Linggajati Kabupaten Kuningan, *Jurnal Ilmiah Administrasi*, Volume 2, Nomor 1.

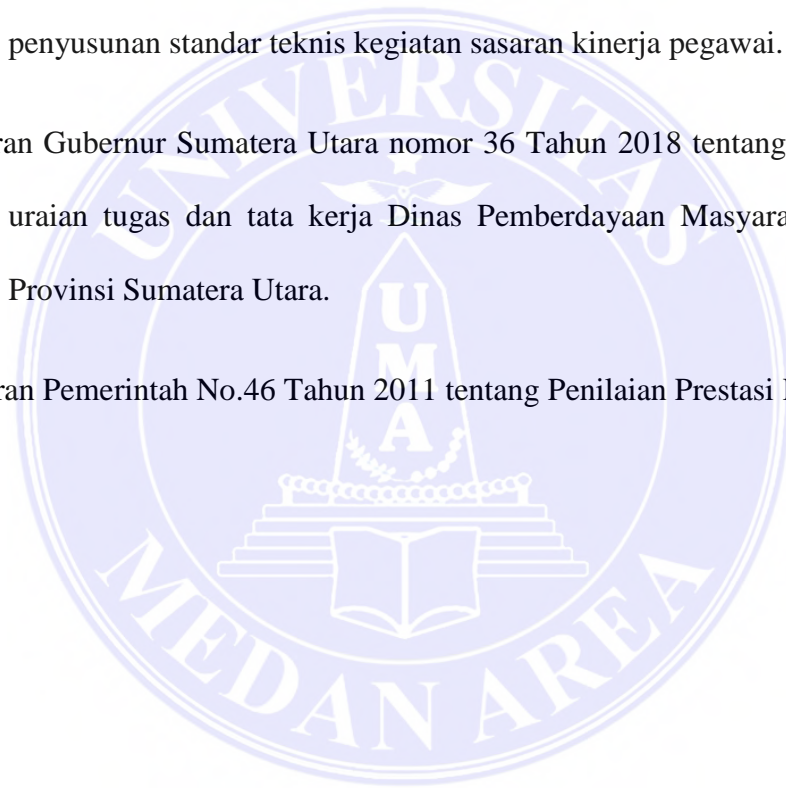
Winarhadi, Mohammad. 2013. "Laporan Capaian Kinerja Biro Organisasi Dan Kepegawaian 2013".

Peraturan Undang-Undang :

Peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 3 tahun 2016 tentang pedoman penyusunan standar teknis kegiatan sasaran kinerja pegawai.

peraturan Gubernur Sumatera Utara nomor 36 Tahun 2018 tentang tugas, fungsi, uraian tugas dan tata kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara.

Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS



LAMPIRAN

1. Foto bersama dengan sekretaris Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara



2. Foto bersama Ibu Kassubag umum dan Kepegawaian Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara



3. Foto bersama Ibu Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Dinas
Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara



4. Surat ijin riset atau data penelitian

UNIVERSITAS MEDAN AREA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
Kampus I : Jalan Kolom Akar 1 Medan Tengah ☎ (061) 7181 63, 718873, 736434 | ✉ (061) 7364012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Sei Sibol 1 Nomor 79/ Juaat Sei Seraya Nomor 70 A ☎ (061) 8225022 | ✉ (061) 8226331 Medan, 20122
Website: www.uma.ac.id | E-Mail: info_mecanarea@uma.ac.id

Nomor : 428/FIS.7/01.10/III/2022
Lamp. :
Hal : Pengambilan Data/Riset
07 Maret 2022.

Yth,
Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sumatera Utara
Di Tempat

Dengan hormat,

Bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan rekomendasi dan kesempatan kepada mahasiswa kami dengan data sebagai berikut:

Nama : Yunita Sari Sirait
N.P.M : 188520129
Program Studi : Administrasi Publik

Untuk melaksanakan Pengambilan Data/Riset di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sumatera Utara, dengan judul Skripsi "Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sumatera Utara"

Pada kami sampaikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah dan penyusunan skripsi, ini merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area

Selanjutnya kami mohon kiranya dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan dari surat keterangan yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah lolos melaksanakan pengambilan data pada instansi/lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terima kasih.

Rekan,

Dr. RIFA'I Juliano Harahon, M.Si

Dy. H.

5. Foto surat selesai riset atau penelitian dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara



SKP BKD online SKP BKD 2 1 SKP BKN 2 PENILAI ...

**SASARAN KERJA
PRANA WERKSP**

Nama (Sesuai) : DEWIYATI DEDEKA S.Sya IP : 19057271492112004 Pendidikan/Alamat : PENATA TINGKAT I (III.L) Instansi : KEMENTERIAN DALAM NEGERI KEMENTERIAN dan Nama : DINAS PEMERINTAHAN WADUKAN DAN BACA PISIRU		No. Urut : 118 Pangkat (Sesuai) : PENATA TINGKAT I (III.L) Jabatan : 1210201001 dan Nama : DINAS PEMERINTAHAN WADUKAN DAN BACA PISIRU	
Nama : ALAMIN, S.Sya IP : 190571121980031001 Pendidikan/Alamat : PENATA TINGKAT I (III.L) Instansi : KEMENTERIAN DALAM NEGERI KEMENTERIAN dan Nama : DINAS PEMERINTAHAN WADUKAN DAN BACA PISIRU			
Nama : ALAMIN, S.Sya IP : 190571121980031001 Pendidikan/Alamat : PENATA TINGKAT I (III.L) Instansi : KEMENTERIAN dan Nama : DINAS PEMERINTAHAN WADUKAN DAN BACA PISIRU			

No	Uraian Sasaran Kerja	Skor	TAKSI			
			Keahlian (K)	Keahlian (L)	Waktu	Praktek
1	Membuat dan/atau memeriksa dan/atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan	100	100	100	100	100
2	Mengorganisir Pelaksanaan Kerja yang Sesuai dengan Urutan	100	100	100	100	100
3	Melakukan dan/atau mengawasi dan/atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan	100	100	100	100	100
4	Menerima dan/atau mengawasi Laporan Kerja	100	100	100	100	100
5	Mengorganisir Surat - Surat Kelembagaan	100	100	100	100	100
6	Melakukan dan/atau mengawasi dan/atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan	100	100	100	100	100
7	Mengorganisir Surat Masuk dan Surat Keluar ke/ke	100	100	100	100	100
8	Menerima dan/atau mengawasi dan/atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan	100	100	100	100	100

Medan, 14 Januari 2021
 Pejabat Madya Ekuivalen Yang Berkekuasaan

EMANUELEDA S.Sya
 19057271492112004

ALAMIN, S.Sya
 190571121980031001

01/01/2021 10:00:00 AM

**PENILAIAN DAHARAN SASARAN KERJA
PEGAWI NEGGER SPK**

Jangka Waktu Penilaian: 04 Januari 2021 s.d. 30 Juni 2021

No	Uraian Sasaran Kerja	Skor	TAKSI				SPK (Sesuai)				Total SPK (Sesuai)	Nilai Sasaran Kerja
			Keahlian (K)	Keahlian (L)	Waktu	Praktek	Keahlian (K)	Keahlian (L)	Waktu	Praktek		
1	Membuat dan/atau memeriksa dan/atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100	
2	Mengorganisir Pelaksanaan Kerja yang Sesuai dengan Urutan	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100	
3	Melakukan dan/atau mengawasi dan/atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100	
4	Menerima dan/atau mengawasi Laporan Kerja	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100	
5	Mengorganisir Surat - Surat Kelembagaan	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100	
6	Melakukan dan/atau mengawasi dan/atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100	
7	Mengorganisir Surat Masuk dan Surat Keluar ke/ke	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100	
8	Menerima dan/atau mengawasi dan/atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan	100	100	100	100	100	100	100	100	400	100	
Nilai Capaian SPK : 8000												

Medan, 14 Januari 2021
 Pejabat Penilai

EMANUELEDA S.Sya
 19057271492112004

LAMPIRAN WAWANCARA

Implementasi Kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara

Komunikasi :

1. Apakah pihak Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara memberikan informasi kepada Pegawai negeri Sipil terkait dengan pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ? Siapa sajakah yang terlibat dalam proses sosialisasinya ?
2. Apakah pihak Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara memberikan pedoman untuk menyusun teknis kegiatan sasaran kinerja pegawai (SKP) ?
3. Bagaimana prosedur pelaksanaan sasaran kinerja pegawai (SKP) dari pihak Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara kepada pegawai negeri sipil ?
4. Bagaimana komunikasi dengan pihak – pihak terkait ?
5. Apakah ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penerapannya ?

Sumber daya :

1. Berapa jumlah pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara ?
2. Bagaimana kemampuan pegawai dalam pelaksanaan kebijakan ?
3. Apakah ada diadakan perbaikan sasaran kinerja pegawai (SKP) untuk peningkatan kualitas SDM ?

4. Apakah ada sanksi yang diberikan terkait pelanggaran SKP di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara ? Seperti apakah hukuman yang diberikan pada pelanggaran ?

Disposisi :

1. Bagaimana pelaksanaan dalam pengimplementasian kebijakan sasaran kinerja pegawai (SKP) ?
2. Bagaimana komitmen pegawai dalam pengimplementasian kebijakan sasaran kinerja pegawai (SKP) ?
3. Apa faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi kebijakan sasaran kinerja pegawai (SKP) ?

Struktur Birokrasi :

1. Bagaimana struktur birokrasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Utara ?
2. Bagaimana hasil dengan adanya kebijakan sasaran kinerja pegawai (SKP)

BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR 3 TAHUN 2016
TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR TEKNIS KEGIATAN
SASARAN KERJA PEGAWAI
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

Menimbang :

- a. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 7 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 7 ayat (6) Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, setiap instansi dalam menyusun standar teknis kegiatan dilakukan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Negara Nomor 5258);
3. Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2013 tentang Badan Kepegawaian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 128);
4. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Keda Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 33);
5. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 998) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 31 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1282);

MEMUTUSKAN:

**Menetapkan :PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR TEKNIS
KEGIATAN SASARAN KERJA PEGAWAI.**

Pasal 1

Pedoman Penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Pasal 2

Setiap instansi pemerintah menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sasaran kerja pegawai sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, serta kebutuhan tugas dan fungsi masing-masing jabatan.

Pasal 3

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan. Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 18 Febmari 2016

KEPALA

BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

ttd.

BIMA HARIA WIBISANA

Diundangkan di Jakarta

pada tanggal 23 Febr-uari 2016

DIREKTUR JENDERAL

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 46 TAHUN 2011
TENTANG
PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang :

- a. bahwa untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja;
- b. bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b serta untuk memenuhi ketentuan mengenai penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 dan Pasal 20 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil;

Mengingat :

1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :PERATURAN PEMERINTAH TENTANG PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan :

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan.
2. Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.
3. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.
4. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS..
5. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.
6. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

7. Rencana kerja tahunan adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah.
8. Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
9. Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai.
10. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah Pejabat Pembina Kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS.

Pasal 2

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Pasal 3

Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip :

- a. objektif;
- b. terukur;
- c. akuntabel;
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

Pasal 4

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur:

- a. SKP; dan
- b. perilaku kerja.

BAB II

SASARAN KERJA PEGAWAI

Pasal 5

- (1) Setiap PNS wajib menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a berdasarkan rencana kerja tahunan instansi.
- (2) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.
- (3) SKP yang telah disusun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai.
- (4) Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final.
- (5) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari.
- (6) Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.

Pasal 6

PNS yang tidak menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Pasal 7

- (1) SKP yang telah disetujui dan ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 menjadi dasar penilaian bagi pejabat penilai.
- (2) Penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi aspek:
 - a. kuantitas;
 - b. kualitas;

- c. waktu; dan
 - d. biaya.
- (3) Penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan waktu, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja.
 - (4) Dalam hal kegiatan tugas jabatan didukung oleh anggaran maka penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (2), meliputi pula aspek biaya.
 - (5) Berdasarkan aspek sebagaimana dimaksud pada ayat (2), setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan.
 - (6) Instansi dalam menyusun standar teknis kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Pasal 8

- (1) Penilaian SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target.
- (2) Dalam hal realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) capaiannya dapat lebih dari 100 (seratus).

Pasal 9

Dalam hal SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor diluar kemampuan individu PNS maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.

Pasal 10

Dalam hal PNS:

- a. melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan; dan/atau
- b. menunjukkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan; maka hasil penilaian menjadi bagian dari penilaian capaian SKP.

Pasal 11

Ketentuan lebih lanjut mengenai pedoman penyusunan dan penilaian SKP diatur dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

BAB III

PERILAKU KERJA

Pasal 12

- (1) Penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b meliputi aspek :
 - a. orientasi pelayanan;
 - b. integritas;
 - c. komitmen;
 - d. disiplin;
 - e. kerja sama; dan
 - f. kepemimpinan.
- (2) Penilaian kepemimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural.

Pasal 13

- (1) Penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan.
- (2) Pejabat penilai dalam melakukan penilaian perilaku kerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.
- (3) Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Pasal 14

Ketentuan lebih lanjut mengenai kriteria penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1) diatur dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara

BAB IV

PENILAIAN

Bagian Kesatu

Tata Cara Penilaian

Pasal 15

- (1) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja.
- (2) Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

Pasal 16

- (1) Penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.

- (2) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya.

Pasal 17

Nilai prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

- a. 91 – ke atas: sangat baik
- b. 76 – 90: baik
- c. 61 – 75: cukup
- d. 51 – 60: kurang
- e. 50 ke bawah: buruk

Pasal 18

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penilaian diatur dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Bagian Kedua

Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai

Pasal 19

- (1) Pejabat penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap PNS di lingkungan unit kerjanya.
- (2) Pejabat penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Pasal 20

Pejabat pembina kepegawaian sebagai pejabat penilai dan/atau atasan pejabat penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing.

Bagian Ketiga

Pelaksanaan Penilaian

Pasal 21

- (1) Hasil penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 diberikan secara langsung oleh pejabat penilai kepada PNS yang dinilai.
- (2) PNS yang dinilai dan telah menerima hasil penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib menandatangani serta mengembalikan kepada pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya hasil penilaian prestasi kerja.

Pasal 22

Dalam hal PNS yang dinilai dan/atau pejabat penilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.

Pasal 23

- (1) Pejabat penilai wajib menyampaikan hasil penilaian prestasi kerja kepada atasan pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya penilaian prestasi kerja.
- (2) Hasil penilaian prestasi kerja mulai berlaku sesudah ada pengesahan dari atasan pejabat penilai.

Pasal 24

Pejabat Penilai berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan terhadap PNS yang dinilai.

Bagian Keempat

Keberatan Hasil Penilaian

Pasal 25

- (1) Dalam hal PNS yang dinilai keberatan atas hasil penilaian maka PNS yang dinilai dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasannya kepada atasan pejabat penilai secara hierarki paling lama 14 (empat belas) hari sejak diterima hasil penilaian prestasi kerja.
- (2) Atasan pejabat penilai berdasarkan keberatan yang diajukan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib memeriksa dengan seksama hasil penilaian prestasi kerja yang disampaikan kepadanya.
- (3) Terhadap keberatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), atasan pejabat penilai meminta penjelasan kepada pejabat penilai dan PNS yang dinilai.
- (4) Berdasarkan penjelasan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), atasan pejabat penilai wajib menetapkan hasil penilaian prestasi kerja dan bersifat final.
- (5) Dalam hal terdapat alasan-alasan yang cukup, Atasan Pejabat Penilai dapat melakukan perubahan nilai prestasi kerja PNS

BAB V

KETENTUAN LAIN

Pasal 26

Ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini berlaku juga bagi Calon PNS

Pasal 27

Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diangkat sebagai pejabat negara atau pimpinan/anggota lembaga nonstruktural dan tidak diberhentikan dari jabatan

organiknya dilakukan oleh pimpinan instansi yang bersangkutan berdasarkan bahan dari instansi tempat yang bersangkutan bekerja.

Pasal 28

- (1) Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang sedang menjalankan tugas belajar di dalam negeri dilakukan oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan penilaian prestasi akademik yang diberikan oleh pimpinan perguruan tinggi atau sekolah yang bersangkutan.
- (2) Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menjalankan tugas belajar di luar negeri dilakukan oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan penilaian prestasi akademik yang diberikan oleh pimpinan perguruan tinggi atau sekolah melalui Kepala Perwakilan Republik Indonesia di negara yang bersangkutan.

Pasal 29

- (1) Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diperbantukan/dipekerjakan pada Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota atau instansi pemerintah lainnya dilakukan oleh pejabat penilai dimana yang bersangkutan bekerja.
- (2) Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diperbantukan/dipekerjakan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badanbadan swasta yang ditentukan oleh pemerintah dilakukan oleh pimpinan instansi induknya atau pejabat lain yang ditunjuk berdasarkan bahan yang diperoleh dari instansi tempat yang bersangkutan bekerja.

Pasal 30

- (1) PNS yang diangkat menjadi Pejabat Negara atau pimpinan/anggota lembaga nonstruktural dan diberhentikan dari jabatan organiknya, Cuti Diluar Tanggungan Negara, Masa Persiapan Pensiun, diberhentikan sementara, dikecualikan dari kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.

- (2) Bagi PNS yang melakukan tugas belajar dan diperbantukan/dipekerjakan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badanbadan swasta yang ditentukan oleh pemerintah dikecualikan dari kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5.
- (3) Penilaian prestasi kerja bagi PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur tersendiri dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

BAB VI

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 31

Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai dilaksanakan, Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1979 Nomor 17, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3134), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 32

Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai dilaksanakan, semua peraturan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini.

Pasal 33

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan, yang mulai dilaksanakan pada tanggal 1 Januari 2014. Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 30 November 2011

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

DR. H. SUSILO BAMBANG YUDHOYONO