

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH PROVINSI SUMATERA SELATAN

IMPLEMENTATION OF CIVIL SERVANTS' PERFORMANCE ASSESSMENT POLICY IN THE OFFICE OF COOPERATIVES AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF SOUTH SUMATRA PROVINCE

Eggi Sahputra^{1*}, Yoyok Hendarso², M. Nur Budiyanto³

¹²³Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sriwijaya.

E-mail : eggisahputra07@gmail.com

Abstrak : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui caranya proses pelaksanaan evaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengacu terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 serta menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja tersebut. Teknik penelitian yang digunakan ialah dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan ialah konsensasi data, penyajian data dan menggambarkan dan memverifikasi Kesimpulan. Lokasi penelitian di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan. Hasil penelitiannya ialah menjawab bagaimana proses penelitian maka digunakan teori Thomas B. Smith yang terdapat 3 variabel yang relevan terhadap penelitian ini. Variabel pertama Kebijakan yang diidealkan terdapat 2 indikator yaitu objektivitas penilaian dan ketepatan waktu pelaksanaan pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan menunjukkan bahwa penilaian yang dilakukan bukan diberikan langsung oleh pejabat penilai atau atasan langsung pegawai yang dinilai dan belum objektif. Variabel kedua terdapat 3 indikator yaitu struktur dan personal organisasi pelaksana, kepemimpinan organisasi pelaksana dan kapasitas program organisasi pelaksana menunjukkan bahwa kapasitas pegawai sudah mendukung namun jumlah personal belum memadai dan tidak ada program khusus tentang penilaian kinerja. Variabel yang ketiga faktor lingkungan yang terdiri dari 2 indikator yaitu faktor social budaya dan faktor pengawasan yang menunjukkan bahwa faktor kekeluargaan dan kerja sama sudah bagus namun untuk faktor pengawasan masih belum maksimal. Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja yaitu kebiasaan dalam melaksanakan kebijakan serupa, tidak adanya reward and funishment, dan sikap meremehkan dan menganggap mudah.

Kata kunci: implementasi, penilaian, kinerja, pegawai negeri sipil.

Abstrack : This research aims to find out how the implementation process of performance appraisal of Civil Servants (PNS) refers to Government Regulation Number 30 of 2019 and analyse the factors that influence the performance appraisal. The research method used is a qualitative descriptive approach. The data collection techniques used were observation, interviews and documentation. The data analysis techniques used were data condensation, data presentation, and conclusion drawing and verification. Research location at the Office of Cooperatives and Small and Medium Enterprises of South Sumatra Province. The result of his research is to answer how the research process is used by Thomas B. Smith's theory, which has 3 variables relevant to this research. Smith which has 3 variables that are relevant to this research. The first variable Idealised policy has 2 indicators, namely the objectivity of the assessment and the timeliness of implementation at the Cooperative and SME Office of South Sumatra Province, which shows that the assessment carried out is not given directly by the appraisal official or the direct superior of the employee being assessed and is not yet objective. The second variable has 3 indicators, namely the structure and personnel of the implementing organisation, the leadership of the implementing organisation and the program capacity of the implementing organisation, indicating that the capacity of employees is supportive but the number of personnel is not sufficient and there is no specific program on performance appraisal. The third variable is environmental factors which consist of 2 indicators, namely socio-cultural factors and supervision factors which show that the family and cooperation factors are good but the supervision factor is still not optimal. Factors affecting performance appraisal are the habit of implementing similar policies, the absence of reward and funishment, and the attitude of underestimating and taking it easy.

Keywords: implementation, assessment, performance, civil servants.

PENDAHULUAN

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang dipekerjakan pada instansi pemerintah disebut dengan PNS. PNS yang mempunyai fungsi sebagai perekat dan pemersatu bangsa juga sebagai pegawai negeri, pekerja masyarakat, aparatur pemerintah, dan pegawai, semuanya mempunyai peranan penting dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Berdasarkan hal tersebut agar pembangunan nasional dan pemerintah dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, aparatur sipil negara melaksanakan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, dan memiliki integritas sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat terlaksana dengan maksimal dan akan terciptanya kinerja yang baik.

Pegawai membutuhkan *feedback* tentang kinerja pekerja. Kemajuan karyawan dapat ditinjau dan rencana peningkatan kinerja dapat dikembangkan melalui penilaian. Penilaian hasil pekerjaan PNS dilakukan pada tiap akhir tahun oleh atasan langsung pegawai bersangkutan. Berdasarkan Evaluasi Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 dimasukkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dikenal dengan DP3. Setelah tiga puluh (30) tahun pelaksanaannya, DP3 dinilai belum mampu mengukur pencapaian kinerja pegawai dan tidak lagi sejalan dengan perubahan situasi dan tuntutan hukum pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga kemudian disempurnakan dan diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 mengatur tentang evaluasi kinerja pegawai negeri sipil diantaranya, Komponen utama Penilaian Kinerja PNS meliputi penilaian terhadap perilaku dan kinerja kerja PNS, menimbang nilai target kinerja pegawai atau SKP, tim penilai kinerja PNS, penilaian pejabat, dan perilaku kerja PNS, dan evaluasi tambahan berupa pelaporan kinerja (Peraturan Pemerintah RI, 2019). pemeringkatan, penghargaan, dan sanksi, sistem informasi kinerja pegawai negeri sipil.

Untuk menjamin objektivitas pembinaan, kinerja PNS dievaluasi dengan menggunakan sistem karir dan prestasi. Dengan mempertimbangkan tujuan, prestasi, hasil, dan keunggulan yang dicapai serta perilaku

pegawai negeri sipil, maka evaluasi dilakukan sesuai dengan perencanaan kinerja pada tingkat individu, unit, dan organisasi. Penting untuk memahami asal mula evaluasi kinerja (Amir, 2015). Berdasarkan peraturan terkini, penilaian kinerja pegawai negeri sipil terdiri dari dua bagian, yaitu penilaian terhadap perilaku kerja dan hasil kerja yang dicapai pada satuan kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Peraturan ini menjadi acuan (peraturan yang disempurnakan) dalam pelaksanaan penilaian kinerja PNS di Indonesia dan diharapkan dapat memperbaiki sistem penilaian kinerja PNS yang selama ini terjebak dalam formalitas belaka, dan bukan berdasarkan pada kondisi yang sebenarnya terjadi. Sehingga hasil penilaian tersebut tidak dapat digunakan sebagai data yang akurat untuk menilai kinerja PNS. Jika hal tersebut tidak menjadi perhatian untuk segera diperbaiki, maka akan menyebabkan turunnya standar pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat oleh PNS yang mempengaruhi citra PNS di mata masyarakat (Sriwidodo & Haryanto, 2020).

Sebagaimana yang diketahui bahwa terdapat pandangan dari masyarakat bahwa di Indonesia, kinerja pegawai negeri sipil masih buruk. Munculnya stigma negatif seperti malas, kinerja rendah, tidak profesional, tidak disiplin dan lain sebagainya masih terus melekat pada diri PNS. dalam penelitian ini, yang menjadi kelompok sasaran dari penilaian kinerja ialah PNS. Berdasarkan keterangan dari Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menyampaikan bahwa kinerja PNS di Indonesia yang belum baik. Berdasarkan data yang didapatkan dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui Direktorat Jabata ASN melalui Forum Discussion Group Penyusunan Laporan Pengukuran Indeks Profesionalisme ASN (IP ASN) Tahun 2023 menunjukkan bahwa data hasil IP ASN tahun 2022 masih jauh dari yang diharapkan, terdapat instansi yang mendapatkan penilaian sangat rendah serta Terdapat beberapa institusi yang fokus utamanya pada dimensi IP ASN. Hal tersebut menandakan bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil masih belum membaik. Berdasarkan data *The Woldwide Governance Indicators* dari bank dunia juga menunjukan bahwa efektifitas pemerintah (*government effectiveness*) Indonesia masih sangat rendah jika

dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara seperti Singapura dan Malaysia, seperti terlihat pada tabel 1.

| Negara | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------|------|------|------|
| Singapura | 2,28 | 2,25 | 2,14 |
| Malaysia | 1,02 | 0,95 | 0,99 |
| Indonesia | 0,32 | 0,35 | 0,44 |

Sumber : *The Worldwide Governance Indicators* dari World Bank

Hal tersebut juga terjadi pada Pemerintahan Provinsi Sumatera Selatan. Memasuki tahun keempat pelaksanaan Pemerintah Provinsi Sumsel melalui Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumsel, salah satu instansi yang ada di Provinsi Sumsel terus menyempurnakan pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Salah satu peningkatan tersebut adalah sosialisasi kepada PNS di Dinas Koperasi dan UKM mengenai Penilaian Kinerja PNS. Mengingat masih banyaknya PNS yang menghadapi tantangan, sosialisasi ini berupaya meningkatkan kemampuan mereka dalam mempersiapkan dan menilai kinerja dalam menyusun sasaran kerja pegawai dan masih banyaknya PNS yang mengacuhkan pentingnya dalam menyusun sasaran kerja pegawai dengan baik dan benar.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Sumsel, PNS yang dipekerjakan Pemprov Sumsel pada tahun 2023 berjumlah 13.364 orang yang tersebar di 41 Satuan Kerja Perangkat Daerah (Badan Pusat Statistik, 2023). Para pegawai tersebut merupakan sumber daya yang penting bagi kemampuan pemerintah dalam menyukkseskan pelayanan publik kepada masyarakat, sehingga harus mendapat pertimbangan yang matang agar dapat dimanfaatkan seefisien mungkin. Sebaliknya, jika pemerintah tidak bisa memberdayakan sumber daya manusia aparatur—dalam hal ini PNS—akan terancam. Pembinaan PNS dengan data evaluasi kinerja yang obyektif, terukur, profesional, partisipatif, dan transparan dapat mencapai optimalisasi tersebut.

Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan merupakan salah satu organisasi yang melakukan evaluasi kinerja

Tabel 1
Indeks Government Effectiveness

pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan sesuai dengan Peraturan Gubernur Sumatera Selatan Nomor 63 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja (Peraturan Gubernur Sumatera Selatan, 2016). Kami harus dapat melakukan review kinerja pegawai dengan benar sesuai dengan peraturan perundang-undangan terkait karena kami merupakan salah satu lembaga pelaksana Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan. Sesuai Peraturan Gubernur Sumsel Nomor 63 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Koperasi Provinsi Sumsel, dalam hal ini ada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang membidangnya.

Tabel 2
 Jumlah Pegawai yang telah mengumpulkan SKP per Februari 2024

| No | Jumlah (Orang) | Jumlah Pegawai yang sudah mengumpul SKP | Jumlah Pegawai yang belum mengumpul SKP |
|----|----------------|---|---|
| 1. | 45 | 4 | 41 |

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Selatan Tahun 2024

Penyelesaian penilaian kinerja tahun 2023 Seluruh Aparatur Sipil Negara Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumsel berdasarkan informasi yang diberikan oleh Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumsel baru dapat diselesaikan pada bulan Februari 2024, 1 (satu) bulan lebih lama dari waktu yang ditentukan yakni pada bulan Januari 2024, pada pasal 56 Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 menyebutkan sanksi bagi pejabat penilai yang tidak melakukan penilaian terhadap setiap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kerjanya paling lambat bulan Januari tahun berikutnya juga akan dijatuhi sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di atas kertas selama ini menunjukkan hasil yang bagus, namun kondisi di lapangan berdasarkan data menunjukkan hal yang berbeda. Masih

banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang melakukan kegiatan kurang produktif pada jam kerja. Fakta seperti inilah hanya bisa didapatkan melalui pengamatan dan observasi secara langsung. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terjadi ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kinerja Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan mempekerjakan PNS sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019.

Penelitian ini dilakukan karena berdasarkan data terdapat indikasi ketidaksesuaian antara pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang terjadi di lapangan dengan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan perundangan yang berlaku. Permasalahan yang ditemukan antara lain penyusunan Sasaran Kerja Pegawai yang seharusnya disusun pada awal tahun bulan Januari tetapi baru dilaksanakan pada awal tahun bulan Februari, penilaian prestasi kerja dan perilaku kerja pada awal tahun bulan Februari dilaksanakan oleh pejabat yang berwenang atau atasan langsung, penilaian cenderung belum objektif, belum berjalannya fungsi dari penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan belum melakukan upaya dalam mengkoordinasikan pengumpulan hasil penilaian secara terpusat untuk dilakukan evaluasi dan dijadikan bahan dalam membuat kebijakan organisasi.

Penelitian mengenai implementasi kebijakan evaluasi kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan diperlukan, mengingat pentingnya evaluasi kinerja pegawai negeri sipil bagi pengembangan organisasi dan peningkatan profesionalismenya, khususnya bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan.

Bagaimana implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Sumatera Selatan serta faktor pendukung dan penghambatnya merupakan rumusan masalah yang akan dibahas berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan dalam artikel ini. riset. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas proses penerapan kebijakan penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan serta faktor pendukung dan penghambatnya.

Model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Thomas B. Smith digunakan dalam penelitian ini. Menurut model implementasi kebijakan Smith (dalam Akib. H, 2012), implementasi merupakan suatu alur atau proses. Proses atau model aliran Smith menunjukkan bahwa proses pembuatan kebijakan dilihat melalui kaca mata perubahan sosial dan politik, dimana kebijakan pemerintah dimaksudkan untuk memperbaiki atau mengubah masyarakat secara keseluruhan. Kebijakan ideal, kelompok sasaran, organisasi pelaksana, dan faktor lingkungan merupakan empat variabel yang membentuk Model Implementasi Kebijakan SMith. Meskipun demikian, variabel kebijakan yang diidealkan, organisasi pelaksana, dan faktor lingkungan merupakan empat variabel yang sesuai dengan keadaan yang muncul pada saat implementasi kebijakan penilaian kinerja PNS pada Koperasi dan Kecil Menengah Provinsi Sumatera Selatan. Layanan Perusahaan. Variabel Smith meliputi faktor lingkungan yang mempengaruhi dan dipengaruhi, serta faktor yang mempengaruhi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Sumsel, organisasi pelaksana, dalam kaitannya dengan pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS secara obyektif dan tepat waktu sebagaimana dipersyaratkan oleh kebijakan.

Kajian terdahulu dalam bidang ini dilakukan oleh Widianto yang menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dalam kajiannya, *Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Tentang Penyelenggaraan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di SMP Negeri 3 Jepon)*. Teori implementasi George C. Edward III menghasilkan kesimpulan bahwa komunikasi: Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil telah dilaksanakan dengan lancar dan tepat sasaran di setiap indikator. Sumber Daya: Pemerintah kekurangan sumber daya manusia pegawai negeri sipil, dan keterampilan komputer ayah atau ibu masih belum memadai. SMP Negeri 3 Jepon memiliki SOP yang jelas karena BKD telah memberikan pedoman yang jelas mengenai format penilaian kinerja PNS. Padahal SKP PP Nomor 30 Tahun 2019 dibuat secara online. Disposisi : Mengenai sikap para pelaksana kebijakan khususnya dalam hal komitmen, dimulai dari para pelaksana kebijakan sudah berjalan dengan baik dan

memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan kebijakan dan struktur birokrasinya (Widianto, 2022).

Selanjutnya penelitian Febri Medinata Milala dalam penelitiannya yang berjudul *Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Sumatera Utara* dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif menunjukkan bahwa Evaluasi kinerja tersebut dapat dijadikan sebagai implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sumatera Utara, dengan catatan implementasi kebijakan tersebut berjalan lancar. Salah satu komponen sistem pengembangan sumber daya manusia adalah evaluasi kinerja (Milala, 2020).

Penelitian ini dilakukan karena berdasarkan data terdapat indikasi ketidaksesuaian antara pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang terjadi di lapangan dengan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan perundangan yang berlaku. Mengingat pentingnya penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil bagi pengembangan organisasi dan peningkatan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil khususnya bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, maka perlu dilakukan penelitian mengenai bagaimana implementasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan.

METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian kualitatif adalah menghasilkan hasil yang tidak dapat diperoleh oleh prosedur tersebut. menghasilkan temuan yang tidak mungkin diperoleh melalui prosedur 5statistic atau metode kuantifikasi (pengukuran) lainnya. Penelitian akan mempelajari lebih jauh tentang subjek dan pengalamannya dalam kehidupan sehari-hari dengan menggunakan desain kualitatif (Irawan, 2016).

Karena peneliti ingin mengumpulkan informasi secara detail dari fakta dan fenomena yang terjadi di lapangan, maka metode deskriptif kualitatif dipilih untuk penelitian ini. Metode deskriptif dapat mengungkap fenomena-fenomena yang tersembunyi dari seluruh dinamika objek penelitian dan menunjukkan kondisi sebenarnya yang ada disana (Silalahi, 2019). Dengan menggunakan teknik ini, peneliti berupaya memperoleh pemahaman komprehensif tentang bagaimana

kebijakan yang diteliti—evaluasi kinerja pegawai negeri—diimplementasikan. Data yang dikumpulkan dari berbagai sumber primer dan sekunder akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah.

Fokus penelitian pada implementasi kebijakan menurut Smith pada penelitian ini adalah sebagaimana terdapat dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3
 Fokus Penelitian

| | | | |
|----|---|---|--|
| 1. | Kebijakan yang diidealkan (<i>idealized policy</i>) | a. Objektivitas penilaian prestasi kerja PNS b. Ketepatan waktu pelaksanaan | 1) Penilaian oleh atasan langsung 2) penilaian berdasarkan pencapaian target pekerjaan 3) Penyusunan SKP dan penilaian dilakukan tepat waktu |
| 2. | Organisasi Pelaksana (<i>implementing Organization</i>) | a. Struktur dan personal b. Kepemimpinan c. Program pelaksanaan dan kapasitas | 1) Struktur Organisasi 2) Jumlah personal cukup 3) Kemampuan personal memadai pemahaman terhadap tugas dan fungsi program/kegiatan yang dilaksanakan |
| 3. | Faktor Lingkungan (<i>environmental factor</i>) | a. Sosial Budaya b. Pengawasan | 1) Rasa kekeluargaan dan tolong menolong 2) Penegakan disiplin |

Data berdasarkan jenisnya dapat berupa baik data kuantitatif maupun kualitatif. Wawancara dengan informan di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan memberikan data kualitatif, beserta informasi tambahan yang

diperoleh dari buku, laporan, peraturan perundang-undangan terkait penilaian kinerja, website atau berita dari internet, dan penelitian terkait. Sedangkan buku atau laporan tentang angka (data statistik) merupakan sumber data kuantitatif. Sumber data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini.

Observasi partisipatif merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Hal ini melibatkan kerja sama dengan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan untuk memantau dan mendokumentasikan kegiatan yang berkaitan dengan evaluasi kinerja pegawai negeri sipil. Wawancara mendalam terhadap unsur pelaksana kemudian dilakukan untuk mengumpulkan informasi tambahan mengenai pemanfaatan penilaian kinerja PNS. Terakhir, dokumentasi dilengkapi sebagai data pelengkap dan pendukung. Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan, Kasubbag Perencanaan dan Pelaporan, serta Staf/Pelaksana berperan sebagai ketiga informan dalam penelitian ini.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada teknik konsentrasi data Miles, Huberman, dan Saldana, yaitu jenis analisis data yang berupaya mengorganisasikan data sehingga penulis dapat membuat kesimpulan akhir dan mempertajam, mengklasifikasikan, mengarahkan, dan menghilangkan data yang tidak diperlukan (Miles & Huberman, 2014). Selanjutnya penyajian data melalui dua tahap, yang pertama adalah penyajian data gambaran umum yang berisi uraian lokasi penelitian dan gambaran umum Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Sumatera Selatan. Penyajian data fokus penelitian, atau data yang telah disaring dan disajikan sesuai dengan fokus penelitian yang dipilih, menempati urutan kedua. Selanjutnya mendeskripsikan dan memverifikasi kesimpulan yang disampaikan. Setelah proses analisis data selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dibuat.

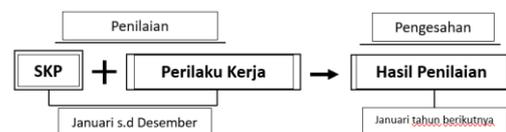
HASIL DAN DISKUSI

Lokus penelitian dalam penelitian ini adalah Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan saat menjalankan dalam melaksanakan kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan pedoman yang

ada pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil khususnya di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan. Maka berdasarkan teori yang digunakan yaitu teori implementasi kebijakan Thomas B. Smith yang relevan dan selaras dengan yang terjadi di lapangan dan pada penelitian ini maka peneliti mengkaji Implementasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan pedoman yang ada pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil khususnya di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan dengan 3 (tiga) variabel sebagai berikut.

1) Kebijakan yang diidealkan

Variabel pertama menurut Thomas B. Smith, kebijakan yang ideal adalah kebijakan yang membuatnya berhasil diterapkan. perundang-undangan yang diidealkan. Pola interaksi ideal yang ingin dibangun oleh para pembuat kebijakan dikenal sebagai kebijakan ideal. Gambar 3.1 secara umum menggambarkan alur pelaksanaan Penilaian Kinerja PNS sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 berdasarkan waktu pelaksanaan.



Gambar 1. Alur Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Pada variabel kebijakan yang diidealkan terdapat 2 indikator atau 2 aspek yaitu:

a) Objektivitas penilaian

Objektivitas dalam penilaian kinerja PNS dapat diperoleh dengan memastikan bahwa penilaian memang dilakukan oleh atasan langsung PNS yang akan mengevaluasi dan melaksanakan dengan membandingkan prestasi profesional dengan tujuan yang telah ditentukan. Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung dan evaluasi kinerja berdasarkan pencapaian target merupakan dua (dua) indikator objektivitas penilaian. Atasan langsung melakukan tinjauan kinerja dengan cara yang dijelaskan di bawah ini hasil wawancara yang didapat oleh Kasubbag Umum dan Kepegawaian yaitu:

“saya sebagai atasan langsung bisa (menilai perilaku kerja), tapi kalo dari kinerja ya.. masih minimlah peranan penilaian kita hampir bisa dikatakan tidak ada, kita juga nggak pernah mengecek fisiknya atau mengecek langsung kinerja mereka. Hal itu karena memang sudah menjadi budaya yang susah untuk diubah”.

Indikator selanjutnya yaitu penilaian kinerja berdasarkan pencapaian target. Berikut ini adalah kepala subbagian perencanaan dan pelaporan:

“Menurut saya penilaian SKP tidak bisa objektif. Saya rasa SKP itu hanya bersifat subjektif, karena ada instrument dari SKP itu penilaian dari sisi kepemimpinan. Ketika itu tidak ada artinya penilaian SKP tidak bisa dilakukan secara objektif, kecuali ada semacam kuisioner yang sudah ditetapkan atau semacam alat ukur sehingga jelas SKP itu penilaiannya secara objektif”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bahwa penilaian yang dilakukan selama ini bukan diberikan langsung oleh pegawai yang dievaluasi, atasan langsung atau petugas menilai, dan belum netral.

b) Ketepatan waktu pelaksanaan

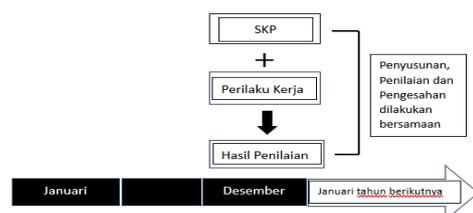
Ada dua periode krusial yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja pegawai negeri sipil, yaitu pada awal tahun dan akhir tahun, sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Hal pertama yang dilakukan di pagi hari adalah saat semua PNS diwajibkan untuk membuat rancangan target pekerjaan yang harus diselesaikannya dalam kurun waktu 1 tahun kedepan yang akan dijadikan dasar penilaian kinerjanya pada tahun itu. Pada analisis ketepatan waktu pelaksanaan terdapat 1 sub indikator yaitu membuat tujuan dan penilaian kerja bagi karyawan dilakukan tepat waktu.

Meskipun para PNS di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan secara umum telah mengetahui adanya keharusan untuk membuat Sasaran Kerja Pegawai setiap tahunnya, namun proses tersebut belum dilaksanakan penilaian kinerja. Observasi yang dilaksanakan pada saat jam kerja menunjukkan bahwa sebagian PNS dan pegawai honorer tampak masih sibuk

dengan rutinitas pekerjaan kantornya sedangkan yang lain nampak tidak sedang melakukan pekerjaan kantor. Mereka yang tidak sedang melakukan aktivitas pekerjaan kantor memanfaatkan waktu luangnya dengan melakukan aktivitas seperti bermain game, mengobrol dan bercerita dengan rekan lainnya meskipun mereka belum melakukan penyusunan SKP. Hasil wawancara menunjukkan fakta yang mendukung hal tersebut bahwa Sebagian besar PNS pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan telah memahi batas waktu pelaksanaan penyusunan SKP. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh Kasubbag Perencanaan dan Pelaporan berikut:

“seharusnya memang SKP itu dibuat setiap awal tahun pada bulan Januari Karena yang kita ketahui SKP itu seperti kontrak kerja pegawai apa yang harus dilakukannya dalam 1 (satu) tahun tersebut. Kemudian nanti diakhir tahun akan dinilai oleh atasannya. Apakah SKP tersebut sesuai dengan apa yang dikerjakan selama 1(satu) tahun setelahnya baru dinilai oleh atasannya namun faktanya semua itu dikerjakan pada akhir tahun atau jika dibutuhkan oleh pegawai untuk keperluan administrasi pegawai saja”.

Hal tersebut dapat dilihat dari alur pelaksanaan penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan sebagai berikut:



Gambar 2. alur pelaksanaan penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan

Dari pernyataan diatas juga didukung oleh hasil wawancara staf pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan yang mengatakan bahwa selama ini membuat SKP pada akhir tahun dan bahkan baru membuatnya jika diperlukan untuk administrasi kepegawaian. Adapun hasil wawancaranya sebagai berikut:

“kalo untuk SKP saya membuatnya setiap akhir tahun baik itu penyusunan dan meminta penilaian kepada atasan bahkan saya pernah membuatnya jika hanya diperlukan untuk administrasi kepegawaian saja”.

2) Organisasi Pelaksana

Variabel kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Thomas B. Smith adalah organisasi pelaksana. Organisasi pelaksana yang dikemukakan oleh Smith didefinisikan sebagai organisasi yang bertanggung jawab dalam penerapan suatu kebijakan. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan tunduk pada atau salah satu organisasi pelaksana Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan. Organisasi ini bertugas melaksanakan pelaksanaan kinerja seluruh pegawai negeri sipil yang dipekerjakan pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan. Subbagian Umum dan Kepegawaian bertugas melakukan pengawasan administrasi kepegawaian dalam hal ini termasuk pengawasan Sasaran Kerja Pegawai.

Pada variabel organisasi pelaksana terdapat 3 (tiga) indikator yaitu Analisis Stuktur dan Personil Organisasi Pelaksana, Analisis Kepemimpinan Organisasi Pelaksana dan Analisis Kapasitas dan Program Pelaksanaan Kelompok Pelaksana.

a) Stuktur dan Personil Organisasi Pelaksana

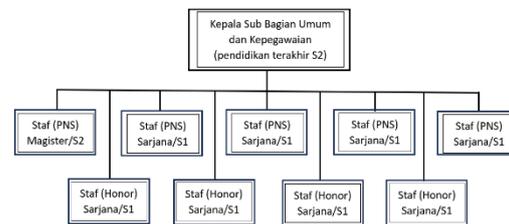
Salah satu faktor kunci dalam organisasi pelaksana (*implementing organization*) yang juga mempengaruhi implementasi kebijakan penilaian struktur organisasi dan kualifikasi personel yang terdapat pada Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan inilah yang menentukan kinerja pegawai negeri sipil pada dinas tersebut.

Saat ditanya apakah kesembilan pegawai tersebut memadai untuk menjalankan tanggung jawab dan fungsi Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kasubbag menjawab setuju.

“Sebenarnya kalo untuk komposisi pegawainya yang masih kurang, karena didominasi oleh Perempuan sebanyak 6 orang dan laki-laki sebanyak 3 orang.

Kalo untuk dibagian Tata Usaha sudah cukup karena dapat diisi oleh Perempuan namun untuk contoh kegiatan lapangan dan rumah tangga kantor yang memerlukan laki-laki. dengan komposisi pegawai laki-laki sebanyak 3 orang saya rasa masih kurang”.

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa jumlah staf yang ada saat ini pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Subbagian Umum dan Kepegawaian Provinsi Sumatera Selatan belum memadai untuk melaksanakan tanggung jawab dan fungsi subbagian ini secara memadai.



Gambar 3. Struktur pada Sub Bagian umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan dan kualifikasi pendidikannya

b) Kepemimpinan Organisasi Pelaksana

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk membujuk dan memotivasi orang lain agar bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan dari mereka, khususnya untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan (Indrawijaya, 1985: 141). Pengaruh kepemimpinan dalam kelompok atau organisasi sangatlah besar karena kepemimpinan memiliki sifat yang strategis yang dapat menentukan efektif atau tidaknya suatu kelompok. Pada analisis kepemimpinan organisasi pelaksana terdapat 1 (satu) indikator yaitu Pemahaman terhadap Tugas dan Fungsi Pimpinan Organisasi Pelaksana. Pemahaman terhadap Tugas dan Fungsi Pimpinan Organisasi Pelaksana yang terjadi pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan bahwa Kepemimpinan dalam Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sudah cukup baik. Kasubbag Umum dan Kepegawaian mampu mengarahkan dan membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya dengan cukup baik. Namun karena kurangnya pemahaman tentang pentingnya manfaat dari Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan membuatnya kurang

berinisiatif untuk melaksanakan kordinasi penyusunan administrasi penilaian kinerja PNS.

c) Kapasitas dan Program Pelaksanaan Kelompok Pelaksana

Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Sumatera Selatan memiliki kualifikasi personal yang memiliki potensi yang mencukupi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Pada analisis kapasitas dan program pelaksanaan kelompok pelaksana terdapat 1 (satu) indikator yaitu analisis program/kegiatan yang dilakukan organisasi pelaksana.

Struktur dan kualifikasi personal yang dimiliki Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Sumatera Selatan cukup mendukung dan mampu dalam pelaksanaan pengkoordinasian penyusunan administrasi penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sebagai pimpinan organisasi pelaksana memainkan peranan yang penting dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan. Kasubbag Umum dan Kepegawaian belum memahami tugas dan fungsinya terkait dengan penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan sehingga tidak memiliki program kerja yang berhubungan dengan penilaian kinerja meskipun memiliki kapasitas yang cukup memadai. Sebagaimana disampaikan oleh Kasubbag Umum dan Perencanaan sebagai berikut.

“untuk kegiatan khususnya tidak ada melainkan kegiatan tambahan atau arahan langsung oleh ibu Kepala Dinas yang dilakukan secara internal kepada pejabat struktural dan fungsional saja dikarenakan keterbatasan tempat. Dalam kegiatan tersebut ibu Kepala Dinas mengarahkan pejabat struktural dan fungsional mengenai kewajiban sebagai pegawai dan atasan dalam menyusun SKP dan menginstruksikan kepada bawahannya untuk menyusun SKP serta untuk teknis penyusunan SKP disampaikan oleh Sub Bagian Umum

dan Kepegawaian melalui forum tersebut”

3) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan yang dimaksud dalam teori implementasi kebijakan Thomas B. Smith ialah faktor-faktor yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh implementasi kebijakan. Pada variabel faktor lingkungan terdapat 2 (dua) indikator yaitu faktor sosial budaya dan faktor pengawasan.

a) Faktor Sosial Budaya

sebagaimana hasil observasi yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa interaksi antara mereka terjalin cukup baik yang nampak dalam bentuk aktivitas seperti mengobrol, bercanda, bermain bersama, menonton, bermain game dan lain-lain. Aktivitas-aktivitas tersebut terjadi hampir setiap hari selama penelitian dilakukan. Sebagaimana yang disampaikan oleh kasubbag umum dan kepegawaian bahwa rasa kekeluargaan dan Kerjasama sudah bagus melalui hasil wawancara berikut.

“Kalau untuk ditingkatkan kita Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan saya rasa semakin bagus. Kerjasamanya kekeluarganya bagus”.

b) Faktor Pengawasan

Faktor lingkungan lainnya yang juga berpengaruh terhadap pelaksanaan penilaian kinerja PNS pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan adalah keterlibatan organisasi lain dalam melakukan pengawasan. Pengawasan tersebut dilaksanakan untuk melihat apakah pelaksanaan suatu kegiatan telah sesuai dengan yang seharusnya. faktor pengawasan yang terjadi saat ini pada pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan dinilai masih kurang. Sebagaimana disampaikan oleh kasubbag umum dan kepegawaian sebagai berikut.

“kami tidak bisa melakukan pembinaan kepada PNS jika tidak ada laporan dari Inspektorat melalui Badan Kepegawain Daerah, menurut laporan dari Badan Kepegawaian Daerah tidak ada penjatuhan disiplin terhadap PNS yang

tidak menyusun SKP atau penilaian kinerja pada tahun 2023”.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa diperlukan suatu tindakan penegakan agar implementasi penilaian kinerja pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan dapat berjalan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019. Tindakan ini dapat berupa keterlibatan pihak luar dalam melakukan pengawasan dalam rangka penegakan disiplin dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Dibutuhkan ketegasan dari pejabat penilai dalam melakukan penilaian kinerja bawahannya. Selama dilakukan secara objektif, terukur dan transparan.

Selain 3 (tiga) variabel implementasi kebijakan menurut Thomas B. Smith terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan yaitu:

- 1) Kebiasaan dalam melaksanakan kebijakan serupa sebelumnya

Pengalaman dalam melaksanakan penilaian DP3 selama ini dirasakan tidak pernah menemukan masalah dan baik-baik saja meskipun dilakukan tidak mengikuti prosedur yang seharusnya sehingga seolah sudah menjadi budaya. Kebiasaan lama inilah yang kemudian diterapkan juga pada pelaksanaan penilaian kinerja yang baru.

- 2) Tidak adanya penguatan berupa *reward and punishment*

Penegakan disiplin berupa pemberian sanksi bagi yang melanggar ketentuan Penilaian Kinerja PNS tidak pernah berjalan karena tidak adanya pengawasan. Satuan kerja yang bertanggung jawab melakukan pengawasan sepertinya belum memahami bahwa pelaksanaan Penilaian Kinerja PNS merupakan bagian dari disiplin PNS sehingga pelanggaran-pelanggaran yang terjadi selama ini selalu luput dari pengawasan.

- 3) Sikap meremehkan atau menganggap mudah

Anggapan bahwa pelaksanaan Penilaian Kinerja PNS adalah suatu hal yang remeh tampaknya perlu diperbaiki. Anggapan ini muncul karena dalam pelaksanaannya selama ini cenderung mudah dan tidak pernah

bermasalah meskipun tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa penerapan kebijakan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan melaksanakan Penilaian Kinerja PNS, belum mengikuti aturan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Isi dari kebijakan yang diidealkan tersebut belum dipahami oleh pimpinan organisasi pelaksana. Selain kurang pemahamannya pimpinan terhadap pimpinan terhadap isi kebijakan, pimpinan dari organisasi pelaksana juga tidak bersikap tegas dalam melakukan penilaian secara objektif kepada bawahannya karena adanya nilai yang berlaku dalam masyarakat yaitu rasa kekeluargaan dan tolong-menolong diantara mereka.

Rekomendasi teoritis dan praktis merupakan rekomendasi penelitian ini. Landasan teori penelitian ini adalah rendahnya pemahaman pegawai negeri sipil terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 seringkali mengakibatkan adanya penilaian kinerja mereka di pemerintah daerah, khususnya di daerah dalam menyusun Sasaran Kerja (SKP) bagi pejabat struktural dan proses penilaiannya. Oleh karena itu peneliti menyarankan agar dapat dilakukan penelitian mengenai mekanisme penyusunan SKP dan penilaian kinerja yang lebih efektif dan lebih mudah digunakan secara umum oleh Pegawai Negeri Sipil namun tetap sesuai dengan tujuan dan prinsip-prinsip dalam Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Saran praktis pada penelitian ini yaitu:

1. Masyarakat yang benar-benar paham mengenai penilaian kinerja pegawai negeri sipil, seperti yang berasal dari Badan Kepegawaian Negara Pusat atau Kanwil VII Badan Kepegawaian Negara (BKN), wajib melakukan pelatihan atau kegiatan penyusunan SKP dan penilaian kinerja bagi seluruh pegawai negeri sipil.
2. Agar pelaksanaan Penilaian Kinerja PNS dapat terkoordinasi dengan baik dan memberikan hasil yang diinginkan maka organisasi pelaksana dalam hal ini (Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah

Provinsi Sumatera Selatan) harus segera menyusun program atau kegiatan untuk mengoordinasikan penyelenggaraan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan menyebarkannya ke setiap satuan kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Selatan.

REFERENSI

- Amir, M. F. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Mitra Wecana Media.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Sumatera Selatan Dalam Angka 2023*.
- Irawan, P. (2016). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Milala, F. M. (2020). *Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Sumatera Utara*. Universitas Sumatera Utara.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Peraturan Gubernur Sumatera Selatan. (2016). *Peraturan Gubernur Sumatera Selatan Nomor 63 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Selatan*.
- Peraturan Pemerintah RI. (2019). *Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*.
- Silalahi, U. (2019). *Metode Penelitian Sosial*. PT. Refika Aditama.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), 47–57.
- Widianto. (2022). Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Tentang Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di SMP Negeri 3 Jepon). *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 36–49.