

## TESIS

# ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :

**LAILY MUTIAH**

**NIM : 152303079**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

## KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas limpahan karunia dan ridha-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “**Analisis Penerapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta**”. Shalawat dan salam senantiasa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad Saw beserta keluarga, sahabat, dan umatnya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan atas bimbingan, dukungan, dan peran dari berbagai pihak yang diberikan kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada pihak-pihak berikut ini:

1. Kedua orang tua penulis atas nasihat dan doa yang selalu beliau berikan;
2. Ananda Avian Muhammad, Salman Al Farisi, dan Maria Tadzuqina Zanjabila yang selalu memberikan semangat;
3. Ayah Isla yang selalu memberikan dukungan, bantuan, semangat dan doa-doanya;
4. Bapak Drs. Muhammad Subkhan, M.M dan Bapak Dr. Muhammad Su'ud, selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan bimbingan, arahan, dan masukan;
5. Bapak/Ibu dosen penguji yang telah memberikan saran perbaikan dan masukan dalam tesis ini;
6. Seluruh dosen dan pegawai Program Studi Magister Manajemen STIE Wiwaha yang telah banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan;
7. Bapak Drs. H. Sigit Warsita, M.A., selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di Kantor

Kementerian Agama Kota Yogyakarta serta memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian dan para narasumber dalam penelitian ini, yaitu seluruh pejabat struktural eselon IV dan analis kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta;

8. Teman-teman mahasiswa Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha, semoga ilmu yang telah diperoleh berguna bagi masyarakat, agama, dan negara, dan semoga tali silaturahmi selalu terjaga.

Yogyakarta, Oktober 2017

Penulis

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN .....	vi
ABSTRAKSI.....	vii
BAB I    PENDAHULUAN.....	1
A.    Latar Belakang.....	1
B.    Rumusan Masalah .....	7
C.    Pertanyaan Penelitian.....	7
D.    Tujuan Penelitian .....	8
E.    Manfaat Penelitian.....	8
F.    Tinjauan Pustaka.....	8
BAB II    LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A.    Kajian Teori .....	11
1.    Manajemen Sumberdaya Manusia.....	11
2.    Prestasi Kerja .....	15
3.    Penilaian Prestasi Pegawai.....	17
4.    Pegawai Negeri Sipil.....	41
B.    Tinjauan Pustaka.....	47
C.    Kerangka Penelitian.....	49
BAB III    METODE PENELITIAN .....	52
A.    Desain Penelitian .....	52
B.    Obyek Penelitian dan Subyek Penelitian .....	53
C.    Lokasi Penelitian .....	53
D.    Sumber Data .....	53
1.    Data Primer.....	53
2.    Data Sekunder .....	54
E.    Teknik Pengumpulan Data .....	54
1.    Obsevasi.....	54

2.	Wawancara .....	55
3.	Dokumentasi.....	55
G.	Instrumen Penelitian .....	56
H.	Teknik Keabsahan Data.....	57
I.	Teknik Analisis Data .....	58
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
A.	Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	60
1.	Sejarah Singkat .....	60
2.	Batas Administrasi.....	64
3.	Batas Wilayah .....	64
4.	Profile Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	65
B.	Hasil Penelitian .....	77
C.	Pembahasan .....	83
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	89
A.	Kesimpulan.....	89
B.	Saran .....	90
DAFTAR PUSTAKA.....		91
LAMPIRAN		

## DAFTAR TABEL

1.1	Tabel Prosentase PPK PNS Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang dikembalikan oleh BKN Yogyakarta untuk direvisi .....	6
3.1	Tabel Pedoman Wawancara.....	56
4.1	Daftar Narasumber .....	77

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR GAMBAR

1. Gambar Komponen dalam analisis data Miles dan Huberman..... 59
2. Bagan Organisasi dan Tata Kerja Kankemenag Kota Yogyakarta..... 76

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## ABSTRAKSI

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PPK PNS) maka sistem penilaian kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta berubah dari sistem Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) yang menekankan kepada penilaian Perilaku Kerja sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil menjadi sistem PPK PNS yang menentukan proporsi penilaian kinerja berdasarkan capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebesar 60 persen dan Perilaku Kerja sebesar 40 persen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan penerapan sistem penilaian PPK PNS di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dan mengetahui upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya melalui penerapan PPK PNS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian PPK PNS telah dapat dilaksanakan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja sedangkan upaya Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan pemberian tunjangan kinerja, penanaman nilai keimanan, motivasi, dan penghargaan berupa perencanaan karier pegawai, pujian, usulan kegiatan peningkatan kompetensi pegawai, dan penciptaan suasana kerja yang kondusif.

Kata kunci: penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, Perilaku Kerja, Sasaran Kerja Pegawai

## BAB I

### A. Latar Belakang

Era reformasi dan persaingan globalisasi menuntut terjadinya perbaikan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN dituntut untuk bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan serta pembangunan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja tersebut maka pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PPK PNS) yang menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS).

Kenyataan empiris menunjukkan bahwa proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. DP3-PNS dirasa telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS. DP3-PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi (*bkn.go.id*).

Beberapa tinjauan terkait dengan implementasi DP3-PNS selama ini, proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Selain itu, pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada *target goal*, sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai “amat baik” atau “kurang”, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai “sedang” atau “kurang”. Dalam hal atasan langsung sebagai pejabat penilai, ia hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian.

Setelah dilakukan proses kajian yang panjang dan mendalam mengenai DP3-PNS ini maka kemudian dirumuskan metode baru dalam menilai kinerja PNS melalui Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Melalui metode ini maka Penilaian Prestasi Kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) dengan penilaian perilaku kerja, dengan bobot penilaian unsur SKP sebesar 60 persen dan perilaku kerja sebesar 40 persen.

Prestasi kinerja individu pegawai sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat diandalkan, dan dapat dijadikan dasar untuk penilaian kinerja dan pengembangan prestasi pegawai sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap pegawai dapat menilai seberapa jauh kinerjanya telah menghasilkan prestasi yang diharapkan sesuai tujuan organisasi.

Dalam penilaian kinerja individu PNS selain memperhatikan tugas pokok dan fungsi, juga melakukan penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada

individu PNS yang bersangkutan. Instrumen Penilaian kinerja Individu PNS meliputi : (1) Penilaian kinerja berdasarkan pada Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan; (2) Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan cara pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan; (3) Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja (Tangkilisan, 2005 :164).

Penilaian dalam SKP meliputi aspek-aspek kuantitas, kualitas, waktu, atau biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja. Selain melakukan kegiatan tugas jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatan, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP. Selain tugas tambahan, PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP.

Selain faktor sistem penilaian, kinerja pegawai sebuah organisasi pemerintahan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain. Faktor tersebut di antaranya adalah data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan,

konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta insentif dan imbalan (Sri Hartini, Setiajeng Kadarsih dan Tedi Sudrajat, 2010).

Guna memenuhi kebutuhan atas imbalan atau kesejahteraan ini maka Pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 49 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama, dan PMA Nomor 51 Tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Pada Kementerian Agama. Besarnya tunjangan kinerja yang diberikan disesuaikan dengan capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang telah ditargetkan.

Pasal 5 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa setiap PNS wajib menyusun SKP sebagai mana dimaksud dalam pasal 4 huruf a berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. Sedangkan dalam pasal 6 disebutkan bahwa PNS yang tidak menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

SKP disusun sesuai dengan jabatan masing-masing PNS. Jenis jabatan fungsional umum pada Kementerian Agama mengacu kepada PMA Nomor 48 Tahun 2014 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Umum pada Kementerian Agama.

Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sebagai salah satu institusi pemerintah di bawah Kementerian Agama mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan sistem penilaian kinerja sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor

46 Tahun 2011 maupun PMA Nomor 48 Tahun 2014 dan pembayaran tunjangan kinerja sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014, PMA Nomor 49 Tahun 2014, dan PMA Nomor 51 Tahun 2014 secara baik.

Hanya saja menurut Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, Drs. H. Sigit Warsita, MA, dalam implementasinya sistem PPK PNS ini terdapat potensi kendala yang disebabkan oleh :

1. Belum adanya analisis jabatan dan uraian tugas yang menjelaskan tentang tugas jabatan JFU yang tercantum dalam PMA Nomor 48 Tahun 2014. Hal ini akan menyebabkan atasan pegawai yang dinilai maupun PNS yang bersangkutan mengalami kesulitan dalam menentukan tugas jabatan yang sesuai dengan jabatan yang diampu.
2. Belum adanya sistem yang mendukung pemantauan dan pengawasan hasil kerja PNS sebagaimana yang ditargetkan di dalam SKP. Hal ini akan menyebabkan seorang atasan sebagai pejabat penilai mengalami kesulitan dalam menghitung capaian kinerja PNS dalam segi kualitas, kuantitas, dan waktu suatu pekerjaan yang ditargetkan.

Salah satu gambaran penerapan sistem PPK PNS di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang belum sempurna terlihat dari banyaknya jumlah PPK PNS untuk pengusulan Kenaikan Pangkat yang dikembalikan oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta untuk direvisi. Pada Tahun 2015 jumlah PPK PNS yang perlu direvisi sebanyak 33 berkas dari 43 berkas yang diajukan, tahun 2016 sebanyak 20 berkas dari 39 berkas yang diajukan dan pada tahun 2017 sebanyak 8 berkas dari 29 berkas yang diajukan.

Persentase pengembalian PPK PNS oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Prosentase PPK PNS Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang dikembalikan oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta untuk direvisi

Tahun Pengajuan	Jumlah Usul Kenaikan Pangkat	Jumlah PPK PNS yang dikembalikan untuk direvisi	Persentase Kesalahan
2015	43	33	76,7 %
2016	39	20	51 %
2017 s.d.periode April	29	9	31 %

Sumber data: Rekapitulasi Data Usulan Kenaikan Pangkat Subbagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Menurut Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, kesalahan yang terjadi diantaranya disebabkan karena kesalahan dalam memberi tanggal, kesalahan dalam memberi nilai pada kualitas/mutu pekerjaan, kesalahan dalam menggabungkan nilai PPK pada pegawai yang mengalami mutasi di pertengahan tahun, kesalahan dalam penulisan nama jabatan fungsional umum, kesalahan dalam merumuskan target dengan realisasi pekerjaan, serta kesalahan dalam menulis rumus PPKnya.

Banyaknya kesalahan yang ada tersebut menunjukkan bahwa secara administratif peraturan tentang PPK PNS belum sepenuhnya dapat dipahami oleh PNS yang dinilai maupun oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai. Kesalahan-kesalahan administratif tersebut bisa juga merupakan manifestasi dari kekurangpahaman makna substantif dari sistem PPK PNS untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya guna mengetahui sejauh mana penerapan sistem PPK PNS di Kementerian Agama Kota Yogyakarta, maka perlu penelitian tentang persepsi pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta mengenai penerapan sistem PPK PNS dan upaya-upaya apa yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk mengoptimalkan penerapan sistem PPK PNS guna meningkatkan kinerja pegawainya. Dari persepsi pegawai tersebut nantinya akan dapat dirumuskan upaya-upaya apa yang sebaiknya dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk dapat mengoptimalkan penerapan sistem PPK PNS agar dapat lebih meningkatkan kinerja pegawainya.

Dalam rangka mengkaji lebih dalam mengenai penerapan sistem PPK PNS tersebut maka penulis merasa penting untuk melakukan penelitian yang berjudul “ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasar latar belakang di atas maka rumusan masalah yang dapat dibahas dalam penelitian ini adalah penerapan sistem PPK PNS di Kementerian Agama Kota Yogyakarta masih belum optimal.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitiannya adalah:

1. Bagaimana penerapan sistem PPK PNS di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?

2. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui penerapan sistem penilaian PPK PNS di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
2. Mengetahui upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya melalui penerapan PPK PNS.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi beberapa pihak, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi para akademisi untuk memperkaya literatur mengenai sistem pemerintahan. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak Kementerian Agama, khususnya untuk senantiasa meningkatkan kinerja pegawainya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Manajemen Sumberdaya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, karena itu sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapa pun bagusnya rumusan perencanaan dan tujuan organisasi hanya akan sia-sia jika unsur sumber daya manusia tidak diperhatikan, manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia dari keseluruhan yang tersedia dalam suatu organisasi publik maupun swasta. Sumber daya manusia yang berkualitas tentunya tidak didapat dengan cara yang mudah dan sederhana.

Menurut Mangkunegara (2001:2), manajemen sumber daya manusia adalah merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya

yang ada pada individu (pegawai) pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Adapun fungsi operatif manajemen sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2001:2-3) antara lain sebagai berikut :

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
  - a. Perencanaan sumber daya manusia
  - b. Analisis jabatan
  - c. Penarikan pegawai
  - d. Penempatan kerja
  - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
  - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
  - b. Pengembangan (*karier*)
  - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup :
  - a. Balas jasa langsung terdiri dari :
    - a) Gaji/upah
    - b) Insentif
  - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari :
    - a) Keuntungan (*benefit*)
    - b) Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
4. Integrasi mencakup :
  - a. Kebutuhan karyawan

- b. Motivasi kerja
  - c. Kepuasan kerja
  - d. Disiplin kerja
  - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
- a. Komunikasi kerja
  - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c. Pengendalian konflik kerja
  - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan.

Menurut Panggabean (2004: 15) Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia menurut Panggabean:

1. Pengadaan Tenaga Kerja
2. Pengembangan Karyawan
3. Perencanaan dan Pengembangan Karier
4. Penilaian Prestasi Kerja
5. Kompensasi

## 6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

## 7. Pemutusan Hubungan Kerja

Lebih lanjut menurut Sastrohadiwiryono (dalam Siti Hawa Susanti, 2014:5) menyatakan bahwa terkandung fungsi pokok manajemen, fungsi administratif, dan fungsi operasional manajemen tenaga kerja, yang meliputi:

### a. Fungsi pokok manajemen, meliputi:

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Pemotivasian
- 5) Pengendalian

### b. Fungsi administratif manajemen tenaga kerja, meliputi:

- 1) Sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja.
- 2) Penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan.
- 3) Pelaporan dan pemeriksaan kecelakaan.
- 4) Jaminan sosial tenaga kerja.
- 5) Perlindungan tenaga kerja.
- 6) Pendaftaran organisasi pekerja.

### c. Fungsi operasional manajemen tenaga kerja, meliputi:

- 1) Analisis pekerjaan
- 2) Perekrutan

- 3) Seleksi
- 4) Penempatan
- 5) Induksi dan orientasi
- 6) Pemberian kompensasi
- 7) Pendidikan dan pelatihan
- 8) Penilaian kinerja
- 9) Mutasi
- 10) Promosi
- 11) Motivasi
- 12) Pembimbingan moral kerja
- 13) Pembinaan disiplin kerja
- 14) Penyeliaan
- 15) Pemutusan hubungan kerja.

Ketiga fungsi tersebut baik fungsi pokok, fungsi administratif, maupun fungsi operasional merupakan subsistem dari sistem manajemen dalam kegiatannya merupakan siklus yang konsisten dalam usaha pencapaian tujuan yang ditetapkan, yakni untuk mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang dimaksud dengan Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai

dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.

Adapun manajemen PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 meliputi:

- a. Penyusunan dan penetapan kebutuhan
- b. Pengadaan
- c. Pangkat dan jabatan
- d. Pengembangan karier
- e. Promosi
- f. Mutasi
- g. Penilaian kinerja
- h. Penggajian dan tunjangan
- i. Penghargaan
- j. Disiplin
- k. Pemberhentian
- l. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- m. Perlindungan.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi.

## 2. Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2005:94), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari 3 faktor penting yaitu minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Prestasi kerja yang tinggi akan membawa dampak yang baik bagi pegawai yang bersangkutan maupun tempat organisasi ia bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas organisasi, menurunkan tingkat keluar masuk pegawai (*turn over*), serta memantapkan manajemen organisasi.

Menurut Byar dan Rue dalam Sutrisno (dalam Siti Hawa Susanti, 2014:6) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan.

Faktor-faktor individu yang dimaksudkan adalah :

1. Usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah energi fisik dan mental yang digunakan dalam penyelenggaraan gerak tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.

3. *Role/Task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

1. Kondisi Fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain Organisasi
8. Pelatihan, dan
9. Keberuntungan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Lebih lanjut menurut Bintoro dan Daryanto (2017:77) faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

- a. Keterampilan
- b. Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan tanggung jawab
- c. Pendidikan
- d. Tingkat penghasilan
- e. Sikap etika kerja, dan

f. Teknologi

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, yang dimaksud dengan Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Yang dimaksud dengan Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP tersebut memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai. Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final. SKP sebagaimana dimaksud ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.

PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. SKP yang telah disetujui dan ditetapkan, menjadi dasar penilaian bagi pejabat penilai.

Penilaian SKP meliputi aspek:

- a. kuantitas;
- b. kualitas;
- c. waktu; dan
- d. biaya.

Berdasarkan aspek tersebut diatas, setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan. Instansi dalam menyusun standar teknis kegiatan dilakukan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

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

Sedangkan 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.

Penilaian perilaku kerja meliputi aspek:

- a. orientasi pelayanan;
- b. integritas;
- c. kornitrnen;
- d. disiplin;
- e. kerja sama; dan
- f. kepernipinan

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

### **3. Penilaian Prestasi Pegawai**

#### **3.1 Pengertian Penilaian Prestasi Pegawai**

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Mangkunegara (2001:69) mendefinisikan penilaian prestasi kerja pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan langsung dan atasan tidak langsung. Disamping itu kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Panggabean (2004:66), penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali & evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditunjukkan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi :

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,

3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Mondy (2008:257) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun tim. Penilaian kinerja seringkali dianggap sebagai tindakan rutinitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Padahal penilaian kinerja merupakan kegiatan penting dan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.

Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 127), penilaian kinerja adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktifitas-aktifitas sumberdaya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan, pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk

memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.

Lebih lanjut menurut Dessler (2008: 322), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

Richard L. Daft (2011: 124) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian, dan pemberian umpan balik pada pegawai.

Dessler (2008: 325) dalam menjawab pertanyaan mengapa harus menilai kinerja, menjelaskan beberapa alasan untuk menilai kinerja sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja memainkan peranan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
- b. Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
- c. Penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.
- d. Penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan kenaikan gaji dan promosi.

Penilaian kinerja secara objektif merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh penilai kinerja. Penilaian yang berlebihan atau dikurangi karena berbagai faktor dapat merugikan perusahaan, karyawan, dan penilai itu sendiri. Penilai kinerja harus membiasakan diri dengan teknik dasar penilaian, memahami dan menghindari masalah-masalah yang dapat mengacaukan penilaian, dan dapat melakukan penilaian dengan adil (Dessler, 2008: 326).

Menurut Mondy (2008:262) ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan Langsung

Atasan langsung merupakan pilihan paling umum dalam menilai kinerja karyawan. Hal ini didukung alasan bahwa atasan langsung memiliki posisi yang sangat baik untuk mengamati dan menilai kinerja bawahannya.

2. Bawahan

Sebagaimana atasan dapat mengamati dan menilai bawahannya maka bawahan juga dapat memberikan penilaian terhadap kinerja atasannya.

3. Rekan atau Anggota Tim

Kedekatan anggota tim dalam melakukan suatu pekerjaan dapat memberikan perspektif mengenai kinerja tertentu yang tidak dapat diamati oleh atasan langsung, misalnya kemampuan bekerja sama dalam tim.

4. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian kinerja terhadap diri sendiri merupakan cara yang baik untuk dilakukan apabila karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk evaluasi.

#### 5. Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan memiliki peranan penting terhadap tingkat kesuksesan perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan masukan pelanggan sebagai penilaian kinerja terhadap karyawan.

Sedangkan dalam penjelasan umum Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011 dijelaskan bahwa Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Untuk memperoleh objektivitas dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Dengan demikian hanya PNS yang berprestasi yang mendapatkan nilai baik. Dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna penilaian prestasi kerja

dilaksanakan dengan pendekatan partisipasi dalam arti PNS yang dinilai terlibat langsung secara aktif dalam proses penetapan sasaran kerja yang akan dicapai, dan proses penilaian.

Penilaian prestasi kerja pegawai harus menggunakan prinsip-prinsip yang telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 agar para pejabat penilai dan yang dinilai berkomitmen kuat dan bisa menjadi pegawai yang baik untuk ke depannya, yaitu :

1. Objektif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai maupun yang dinilai.
2. Terukur, dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif karena penilaian dilakukan dengan cara membandingkan sasaran yang telah dibuat denganrealisasi yang tercapai.
3. Akuntabel, seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang karena data disimpan selama kurun waktu tertentu (SKP dan Penilaian SKP berlaku selama 3 tahun).
4. Partisipatif, seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secaraaktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.
5. Transparan, seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja harus bersifatdan tidak bersifat rahasia.

Penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011dilakukan dengan cara menggabungkan

penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja, dengan bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

Pejabat penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap PNS di lingkungan unit kerjanya. Pejabat penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

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. Hasil rekomendasi penilaian prestasi kerja digunakan untuk peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan prestasi kerja, pengembangan potensi, dan karier PNS yang bersangkutan serta pengembangan manajemen, organisasi, dan lingkungan kerja. Atasan pejabat penilai secara fungsional bukan hanya sekedar memberikan legalitas hasil penilaian dari pejabat penilai, tetapi lebih berfungsi sebagai motivator dan evaluator seberapa efektif pejabat penilai melakukan penilaian, untuk mengimbangi penilaian dan persepsi pejabat penilai sebagai upaya menghilangkan bias-bias penilaian.

Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang

dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS.

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Menurut Mondy (2008: 257) data yang dihasilkan dari penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia, di antaranya untuk perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, program kompensasi, hubungan ke karyawan internal, dan penilaian potensi karyawan.

### 3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut James L. Perry dalam Gomes (2003: 150), faktor-faktor yang berpengaruh besar terhadap penilaian kinerja adalah:

- a. Ras atau suku bangsa,
- b. Jenis kelamin (gender), dan
- c. Usia.

Penilaian kinerja dianggap tidak objektif dan sangat dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut. Misalnya apabila penilai kinerja adalah orang berkulit putih maka orang-orang berkulit hitam akan cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah dibanding orang-orang yang berkulit putih.

Mondy (2008: 259) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, yaitu:

a. Faktor internal

Faktor internal misalnya budaya perusahaan yang dapat menjadi faktor penghambat atau faktor pendukung dalam penilaian kinerja.

b. Faktor eksternal.

Faktor eksternal misalnya legislasi hukum yang mewajibkan sistem-sistem penilaian kinerja tidak bersifat diskriminatif, serikat pekerja yang menekankan senioritas sebagai dasar kenaikan gaji dan promosi.

Siagian (2000) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

a. Faktor kemampuan terdiri dari:

(1) Pengetahuan, meliputi:

- pendidikan,
- pengalaman,
- pelatihan, dan
- minat;

(2) Keterampilan, meliputi:

- kecakapan dan
- kepribadian.

b. Faktor motivasi terdiri dari:

(1) Kondisi sosial, meliputi:

- organisasi formal dan informal,
- kepemimpinan, dan
- serikat kerja;

(2) Kebutuhan individu, meliputi:

- fisiologis,
- sosial, dan
- egoistik;

(3) Kondisi fisik, meliputi lingkungan kerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 67) yang merumuskan bahwa:

- Human performance = Ability + Motivation
- Ability = Knowledge + Skill
- Motivation = Attitude + Situation

Sedangkan menurut Dessler (1992: 514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan;
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya / diandalkan dan ketepatan waktu;

5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan.

Menurut Mondy (2008: 260) kriteria penilaian yang paling umum adalah:

- sifat
- perilaku
- kompetensi
- pencapaian tujuan dan
- potensi perbaikan.

### 3.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Gomes (2003: 135) tujuan penilaian kinerja secara umum dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Untuk memberikan penghargaan terhadap kinerja sebelumnya (to reward past performance);
2. Untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (to motivate future performance improvement).

Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Sedangkan menurut Panggabean (2004:67), berdasarkan studi pustaka, tujuan penilaian prestasi kerja yaitu untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan

SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan.

Lebih lanjut Bintoro dan Daryanto (2017:130), menyatakan bahwa tujuan dari penilaian prestasi kerja yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang lebih baik
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya

- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personil dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan

Sedangkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 tahun 2011, 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.

Oleh karenanya penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan

secarakeseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

### 3.4 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Werther & Davis (dalam Bintoro & Daryanto, 2017:129),

manfaat penilaian prestasi kinerja adalah:

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Penempatan karyawan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mendeteksi kelemahan proses staffing
- g. Mendeteksi ketidaktepatan informasi
- h. Mendeteksi kesalahan desain jabatan
- i. Menjamin kesempatan kerja yang setara
- j. Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja
- k. Memberikan umpan balik bagi departemen SDM

Dari uraian diatas dapat ringkas bahwa manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagaiberikut :

1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para pegawai, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu

dan mengarahkan pegawai dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya di masa depan.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti : promosi, mutasi dan pemberhentian.
3. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
4. Berguna untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti : menyelaraskan upah/gaji atau insentif lainnya bagi para pegawai/karyawan terutama yang berprestasi dalam bekerja, memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan pegawai/karyawan yang dinilai.

### 3.5 Peran Penilaian Prestasi Kerja

Peran penilaian prestasi kerja:

- Bagi para pegawai, penilaian prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan untuk potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.
- Bagi instansi pemerintah, hasil penelitian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan,

promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### 3.6 Tipe-tipe Kriteria Penilaian Prestasi Kinerja

Dilihat dari titik acuan penilaiannya, Gomes (2003:137-142) menyatakan setidaknya ada tiga tipe kriteria penilaian performansi yang saling berbeda, yaitu:

1) Penilaian performansi berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil akhir (end result).

2) Penilaian performansi berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana dan pencapaian sasaran (goals), dan bukannya hasil akhir (end result). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan obyektifitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif.

3) Penilaian performansi berdasarkan judgement

Tipe kriteria ini menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyalty, dependability, personal qualities, dan yang sejenis lainnya. Dimensi-dimensi tersebut biasanya menjadi perhatian dari tipe ini.

1. Quantity of work, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
2. Quality of work, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. Job knowledge, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki;
4. Creativeness, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
5. Cooperation, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
6. Dependability, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
7. Initiative, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
8. Personal qualities, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

### 3.7 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mondy & Noe (dalam Panggabean, 2004:68-70), metode yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian prestasi kerja terdiri atas:

- a. Rating Scales (Skala Rating)

Dalam metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Skala itu dibagi dalam tujuh atau lima kategori, dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai dengan sangat tidak memuaskan.

b. Critical Incident (Insiden-insident Kritis)

Dalam metode ini penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu dimana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Penilaian ini tidak dapat berdiri sendiri, dan harus digabungkan dengan metode yang lain.

c. Essay

Dalam metode ini penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerjanya setiap hari.

d. Works Standards (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

e. Ranking

Dalam metode ini penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking.

f. Forced Distribution (Distribusi yang Dipaksakan)

Metode ini mengasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu yang paling baik (10%), yang baik (20%), yang cukupan (40%), yang buruk (20%), dan sisanya (10%). Kelemahan dari metode ini adalah apabila hampir semua karyawan mempunyai kinerja yang sangat memuaskan, maka akan sangat sulit untuk membaginya kedalam lima kategori, begitu pula bila yang terjadi sebaliknya.

- g. Forced Choice and Weighted Checklist Performance Report (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang)

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan, dan penilai memberikan nilai positif atau negatif. Namun penilai tidak peduli dengan bobot penilaiannya. Kelemahannya, sulit untuk mengetahui faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk dalam kategori sangat berprestasi, begitu pula sebaliknya.

- h. Behaviorally Anchored Scales

Metode ini mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dalam pelaksanaan kerja.

- i. Metode Pendekatan Manajemen By Objective (MBO)

Dalam metode ini setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktifitas organisasi.

Sedangkan menurut Bintoro & Daryanto (2017:131), secara umum terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa digunakan, yaitu:

a. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal

Penilaian ini semata-mata menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya.

b. Penilaian kinerja pada sekelompok orang

Penilaian ini adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain.

### 3.8 Faktor yang Menghambat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Bintoro & Daryanto (2017: 155), bebrapa hal yang dapat menghambat penilaian prestasi kerja adalah:

a. Halo Effect (Akibat Halo). Ini terjadi kalau karyawan dinilai lebih tinggi dari yang seharusnya diperoleh karena berkinerja bagus dalam bidang tertentu, tetapi tidak dalam bidang-bidang lainnya.

b. Kecenderungan menilai rata-rata. Memutuskan semua karyawan memperoleh nilai rata-rata lebih mudah ketimbang memutuskan bahwa sebagian sedang, dan sebagian lagi di bawah rata-rata.

- c. Kekakuan atau kemurahan hati. Harapan supervisor terhadap bawahannya berbeda-beda. Sebagian supervisor tidak pernah puas, sedangkan yang lainnya gampang puas dengan kinerja karyawan. Hal ini berimbas pada cara mereka menilai kinerja.
- d. Peristiwa akhir-akhir ini. Karena waktu yang diperlukan untuk melakukan penilaian formal cukup banyak, supervisor cenderung menilai karyawan atas hal-hal yang terjadi belum lama sebelumnya.
- e. Jika supervisor tidak memiliki catatan atas perilaku kerja karyawan, kecenderungan ini akan sangat mempengaruhi penilaian kinerja.
- f. Akibat penilaian sebelumnya. Para supervisor cenderung dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja sebelumnya. Jika karyawan telah menerima penilaian yang bagus sebelumnya, ada kecenderungan untuk memberikan penilaian yang sama sekarang, sekalipun kinerjanya saat ini tidak bagus.
- g. Pertemanan. Setelah beberapa saat, supervisor mengenal dan berteman dengan bawahan yang sebagian lebih disukai ketimbang yang lain.
- h. Akibat perbandingan. Ada juga kecenderungan supervisor menilai karyawan dibandingkan dengan karyawan lain, bukan atas persyaratan kinerja yang sebenarnya.
- i. Kesan pertama. Kesan yang ditimbulkan karyawan pada minggu-minggu pertama masa kerja mereka dapat berlangsung lama dan ini dapat mempengaruhi cara supervisor menilai kinerja mereka.

- j. Sama dengan saya. Para supervisor cenderung menilai lebih baik karyawan yang bersikap dan latar belakangnya serupa dengan mereka

#### **4. Pegawai Negeri sipil**

Pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena keberhasilan tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta akan mendapat imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan.

Oleh karenanya pegawai sebagai tenaga kerja atau yang menyelenggarakan pekerjaan perlu digerakkan sehingga mereka mempunyai keterampilan dan kemampuan dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat menghasilkan karya-karya yang bermanfaat untuk tercapainya tujuan organisasi. Karena tanpa kemampuan dan keterampilan pegawai sebagai pelaksana pekerjaan, maka alat-alat dalam organisasi tersebut akan merupakan benda mati dan waktu yang dipergunakan akan terbuang dengan percuma sehingga pekerjaan tidak efektif.

Kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil dalam setiap organisasi pemerintahan sangatlah menentukan, sebab Pegawai Negeri Sipil merupakan tulang punggung pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan nasional.

Menurut Pasolong (dalam Siti Hawa susanti, 2014:8), Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan menurut Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

PNS merupakan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang diangkat sebagai Pegawai Tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan Manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sebagai bagian dari Pegawai ASN, PNS berfungsi sebagai:

- a. Pelaksana kebijakan publik;
- b. Pelayan publik; dan
- c. Perekat dan pemersatu bangsa.

Tugas PNS adalah:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sedangkan peran PNS adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Menurut pasal 21 UU Nomor 5 tahun 2014, PNS mempunyai hak:

- a. Gaji, tunjangan dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- d. Perlindungan; dan
- e. Pengembangan kompetensi.

Sedangkan kewajiban-kewajiban PNS adalah:

- a. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggungjawab;
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

#### 5. Tahap-tahap Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja PNS

Dalam penjelasan Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 disebutkan bahwa pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja PNS dilaksanakan sebagai berikut:

- 1) Nilai prestasi kerja PNS 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

2) Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.

3) Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya

4) Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur SKP dan unsur perilaku kerja

5) Rekomendasi

Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja maka pejabat penilai dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan karier terhadap PNS yang dinilai, misalnya:

a. untuk peningkatan kemampuan dengan mengikutsertakan diklatteknis seperti diklat komputer, kenaikan pangkat, pensiun,kehumasan, sekretaris, dan sebagainya;

b. untuk menambah wawasan pengetahuan dalam bidang pekerjaanperlu penyegaran ke unit kerja lain (rotasi), dan sebagainya; dan

c. untuk kebutuhan pengembangan perlu peningkatan pendidikan dan peningkatan karier (promosi), dan sebagainya.

- 6) Dalam hal PNS yang dinilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja, maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.
- 7) Dalam hal Pejabat Penilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja, maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.
- 8) Dalam hal PNS yang dinilai dan Pejabat Penilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja, maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.
- 9) Pejabat Penilai wajib menyampaikan hasil penilaian prestasi kerja kepada Atasan Pejabat Penilai paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak tanggal diterimanya penilaian prestasi kerja.
- 10) Hasil penilaian prestasi kerja mulai berlaku sesudah ada pengesahan dari Atasan Pejabat Penilai.

## **B. Tinjauan Pustaka**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang ada mengenai kekurangan dan kelebihan yang ada sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu digunakan dalam rangka mendapatkan suatu informasi yang ada sebelumnya tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Sebelum peneliti membahas lebih lanjut, maka sebelumnya mencoba menelaah sebagai bahan rujukan atau sumber informasi dan perbandingan dalam penelitian. Berikut judul penelitian yang memiliki tema berkorelasi dengan penelitian ini: Studi tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Bontang, yang dilakukan oleh Siti Hawa Susanti pada tahun 2014.

Dalam penelitian tersebut rumusan masalahnya adalah “Bagaimana Penilaian Prestasi Kerja pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Bontang?”. Metode yang digunakan dalam penelitiannya bersifat deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang memaparkan atau menggambarkan segala peristiwa yang diperoleh di lapangan dan untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada berdasarkan data yang diperoleh, dan bertujuan untuk memberikan penjelasan dari variabel yang diteliti, dalam hal ini adalah memberikan gambaran tentang “Studi tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Bontang”.

Hasil penelitiannya adalah :

- 1) Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa prinsip penilaian prestasi kerja yang diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 secara objektif telah dilaksanakan di dinas ini dikarenakan penilaian prestasi kerja harus dapat menyeluruh di berlakukan ke semua pegawai dan secara nyata sesuai dengan keadaan di lapangan serta dilakukan

tanpa adanya pengaruh dari pihak manapun sehingga proses penilaian prestasi kerja dapat terlaksana dengan baik.

- 2) Dari hasil wawancara dapat disimpulkan sebagaimana prinsip penilaian prestasi kerja yang diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 secara terukur bahwa penilaian prestasi kerja dapat dilakukan melalui perhitungan untuk mendapatkan penilaian yang dirasa memenuhi sasaran yang diperlukan di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah sehingga tingkat pekerjaan yang diberikan kepada pegawai diharapkan mampu dilaksanakan oleh pegawai tersebut karena telah terukur sesuai dengan parameter pekerjaan yang diberikan.
- 3) Prinsip akuntabel dalam penilaian prestasi kerja dimana atasan telah diberikan tugas dalam menilai pegawai lain dalam melaksanakan proses penilaian sudah terpercaya dan bertanggung jawab dalam memberikan penilaian prestasi kerja tersebut dan kerahasiaannya dalam proses penilaian bisa dipertanggungjawabkan sehingga tidak ada permainan data dalam memberikan penilaian tersebut.
- 4) Dari wawancara yang dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa prinsip penilaian dalam prestasi kerja adalah partisipatif yang dimana seharusnya pegawai ikut serta dalam proses penilaian prestasi kerja akan tetapi para pegawai di dinas ini tidak ikut serta dalam proses penilaian tersebut dikarenakan penilaiannya dilakukan secara rahasia tanpa sepengetahuan pegawai yang dinilai tetapi hasilnya akan disampaikan

kepada pegawai sehingga dapat melakukan pekerjaannya lebih baik lagi dan menjadi pegawai yang teladan.

- 5) Dari prinsip penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan secara transparan dimana hasil dari penilaian prestasi kerja akan langsung di beritahukan kepada pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat mengetahui apa saja kekurangan terhadap dirinya dalam bekerja sehingga apabila ada penilaian yang kurang baik atau pun ada kesalahan, pegawai tersebut dapat mengintrospeksi diri dan melakukan yang terbaik terutama pekerjaan yang sudah ditugaskan kepadanya.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu membahas mengenai penilaian prestasi kerja pegawai. Namun ada perbedaannya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Siti Hawa Susanti lebih memfokuskan pada pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai, sedangkan peneliti selain melakukan penelitian tentang pelaksanaan penerapan Penilaian Prestasi Kerja PNS juga melakukan penelitian tentang upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

### C. **Kerangka Penelitian**

Sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) hingga Tahun 2013, semua instansi pemerintah, termasuk Kantor

Kementerian Agama Kota Yogyakarta melakukan penilaian atas kinerja pegawai menurut peraturan tersebut. Penilaian pada DP3-PNS masih mendasarkan kepada perilaku pegawai dan bukan berdasarkan capaian kinerja yang nyata sehingga nilai subyektivitas pejabat penilai menjadi sangat dominan. Penilaian kinerja menjadi kurang obyektif.

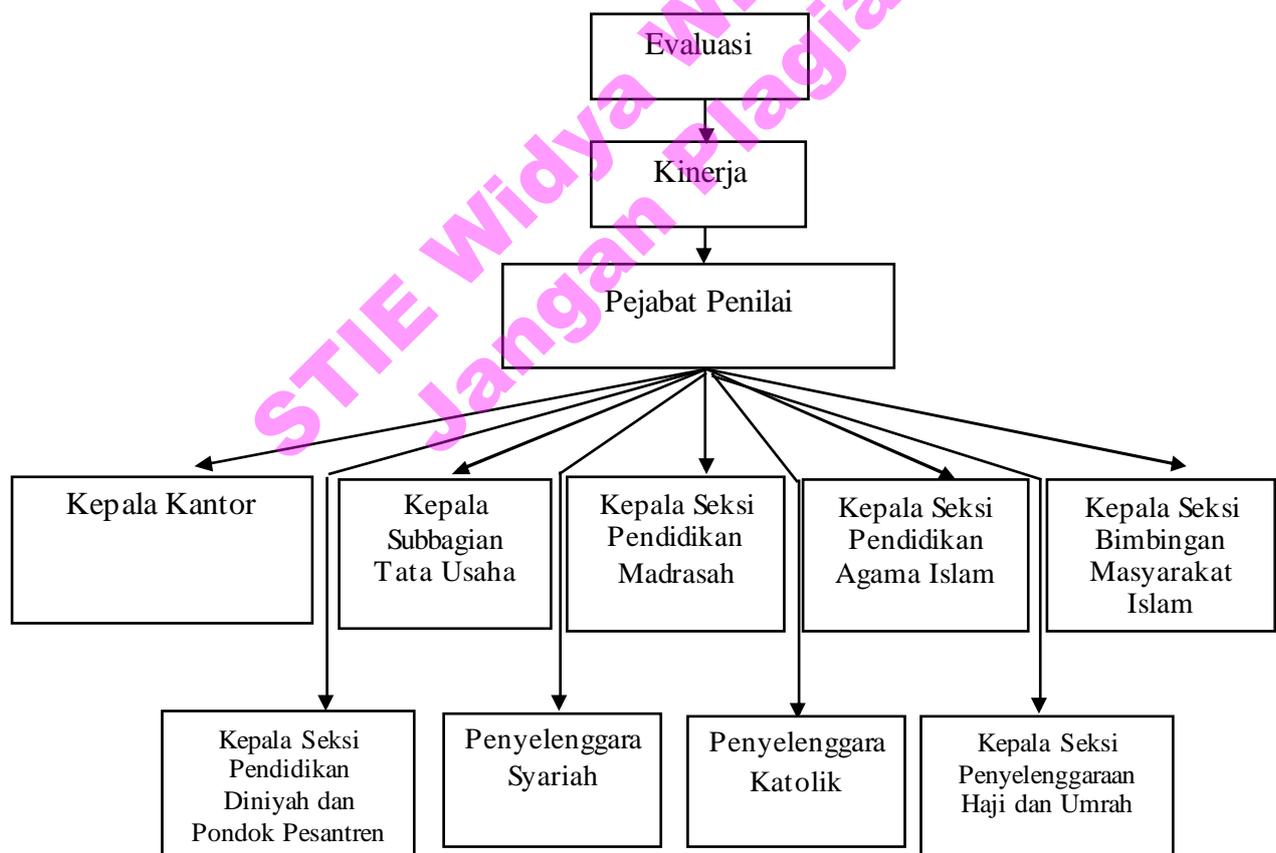
Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 kemudian diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dimana capaian kinerja dinilai dengan porsi 60 persen dan perilaku kerja dinilai dengan bobot 40 persen dan diberlakukan sejak Bulan Januari 2014.

Berdasarkan data usulan kenaikan pangkat pegawai pada bagian kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta pada Tahun 2015 masih terdapat 76,7 persen Penilaian Prestasi Kerja PNS yang masih salah, pada Tahun 2016 tingkat kesalahan turun menjadi 51 persen, dan untuk usulan Kenaikan Pangkat periode April 2017 masih sebesar 31 persen.

Hal itu menunjukkan bahwa secara administratif masih terdapat kesalahan-kesalahan pada pelaksanaan model penilaian PPK PNS. Namun, sejauh mana dampak peningkatan atau penurunan kinerja akibat pelaksanaan PPK PNS masih perlu untuk diteliti dan dikaji, sebab PPK PNS yang berasal dari pegawai yang akan diajukan kenaikan pangkatnya tentunya belum mewakili gambaran sesungguhnya dari capaian kinerja seluruh pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Guna mengetahui sejauh mana pengaruh penggunaan sistem penilaian kinerja ini maka perlu dilakukan perbandingan capaian kinerja sebelum dan sesudah menggunakan sistem penilaian PPK PNS. Perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja ketika menggunakan sistem DP3 PNS dan juga hasil kinerja pada saat menggunakan PPK PNS oleh Pejabat Penilai yang mempunyai otoritas untuk memberikan penilaian.

Berdasarkan deskripsi teori dan kajian penelitian yang relevan, dapat disusun kerangka penelitian ini sebagai berikut :



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Tujuan dari metode penelitian adalah dapat membantu peneliti dalam menghasilkan penelitian yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan atas data yang diperoleh.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokusnya adalah penggambaran secara menyeluruh tentang penerapan sistem PPK PNS di lingkungan Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Metode pendekatan kualitatif digunakan dalam metode penelitian ini karena data yang dihasilkan dalam penelitian ini berupa kata-kata tertulis dan lisan. Menurut Moleong (dalam Alifia, 2015 : 6) menyatakan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang perilakunya di amati. Metode penelitian pendekatan kualitatif menekankan pada temuan data atau informasi yang bersifat deskriptif dalam bentuk data-data berupa keterangan subjek, uraian kata-kata atau kalimat dan bukan data-data yang terbatas pada angka-angka.

## **B. Obyek Penelitian dan Subyek Penelitian**

Obyek dalam penelitian ini adalah penerapan sistem PPK PNS sesuai dengan ketentuan PP Nomor 46 Tahun 2011 di lingkungan Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Adapun subyek dalam penelitian ini adalah pihak yang terkait yang melaksanakan PP Nomor 41 Tahun 2011, yaitu Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Agama Kota Yogyakarta beserta 1 orang pejabat eselon III dan 8 orang pejabat eselon IV sebagai atasan langsung dari PNS sebagai pejabat penilai dan atasan pejabat penilai dalam penandatanganan PPK PNS sesuai dengan amanah PP Nomor 46 Tahun 2011.

## **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

## **D. Sumber Data**

Menurut Sugiyono (2017:225) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sedangkan sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.

### **a. Data Primer**

Data primer dikumpulkan melalui metode wawancara dan inventarisasi data. Wawancara dilakukan dengan wawancara semi terstruktur, dimana pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang

diajak wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya. Sumber data primer dalam hal ini adalah Kepala Kantor, 7 pejabat eselon IV dan seorang analis kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder dikumpulkan dengan Studi kepustakaan, yakni dengan mengkaji berbagai perundang-undangan dan literatur yang berhubungan dengan permasalahan, diantaranya Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, PMA Nomor 49 Tahun 2014 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja, dan lain-lain.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2017:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi.

#### **a. Observasi**

Observasi adalah pengamatan langsung terhadap objek untuk mengetahui keberadaan objek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian berdasarkan lembar observasi yang telah disusun. Penelitian ini menggunakan observasi partisipatif moderat,

yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang akan digunakan sebagai sumber data penelitian (Sugiyono,2017:227). Observasi dilakukan pada PNS dan Pejabat Struktural eselon IV di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

b. Wawancara

Esterberg Sugiyono (2017:231-233) mendefinisikan wawancara sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian ini adalah wawancara semi struktur dimana dalam pelaksanaan wawancaranya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara yang terstruktur. Wawancara ini bermaksud menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancara dimintai pendapat dan ide-idenya, yaitu dengan wawancara kepada seorang analis kepegawaian, 7 Pejabat Struktural Eselon IV, dan seorang Kepala Kankemenag Kota Yogyakarta untuk mengetahui penerapan sistem PPK PNS di Kankemenag Kota Yogyakarta.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah lalu. Pada penelitian ini peneliti menggunakan dokumentasi berupa hasil lembar wawancara, observasi dan hal-hal yang berkaitan dengan penerapan PPK PNS pada Kankemenag Kota Yogyakarta.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti, pedoman wawancara dan pedoman observasi dengan penjelasan sebagai berikut:

### a. Peneliti

Peneliti sebagai *human instrument* dalam penelitian ini berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuan dalam penelitian.

### b. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara digunakan peneliti untuk mempermudah dalam proses wawancara dengan sumber data. Agar penelitian ini terarah, peneliti terlebih dulu menyusun kisi-kisi instrumen penelitian. Kisi-kisi instrumen wawancara dapat dilihat pada tabel 2, sedangkan pertanyaan penelitian dapat dilihat pada lampiran 1.

Tabel 2. Pedoman Wawancara

No	Aspek Wawancara	Nomor	Jumlah
1	Pelaksanaan Penerapan PPK PNS	1	1
2	Perkembangan kinerja pegawai setelah menggunakan sistem PPK PNS	2	1
3	Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai	3	1
Jumlah			3

### c. Pedoman Observasi

Observasi dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan mengenai penerapan sistem PPK PNS di Kankemenag Kota Yogyakarta.

### **G. Teknik Keabsahan Data**

Keabsahan suatu data dapat dilakukan dengan teknik pemeriksaan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji kredibilitas sebagai penguji utama data. Menurut Sugiyono (2017:270-276), uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif antara lain dapat dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi, dan mengadakan member check. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji keabsahan kredibilitas triangulasi. Menurut Wiliam Wiersma (dalam Sugiyono 2017: 273) triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Uji prasyarat dalam penelitian ini menggunakan triangulasi teknik, triangulasi sumber dan triangulasi waktu, dengan penjelasan sebagai berikut:

#### **a. Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dari wawancara dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuisioner.

#### b. Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah Kepala Kantor, Pejabat Struktural Eselon IV dan PNS Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

#### c. Triangulasi Waktu

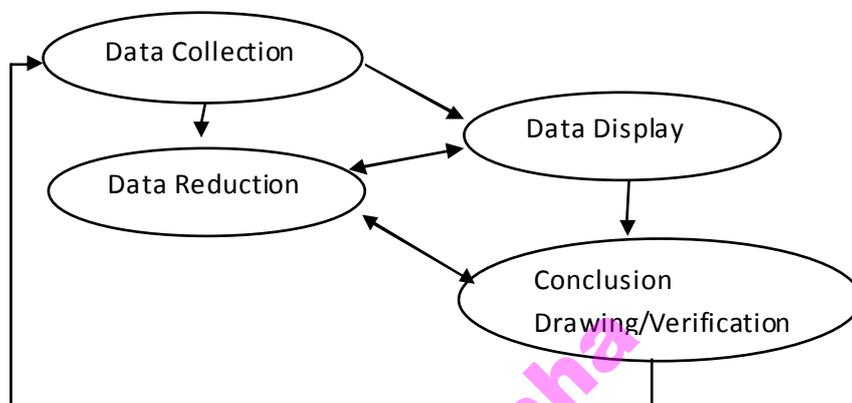
Waktu juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara kepada responden pada waktu yang tepat memungkinkan mendapatkan data yang valid. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara pengecekan observasi dan wawancara dalam waktu yang berbeda.

### H. Teknis Analisis Data

Menurut Bogdan (Sugiyono, 2017:244) 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. Analisis data dapat 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 kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Penelitian ini menggunakan analisis interaktif Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017: 246-247) sebagai berikut:

Gambar 1. Komponen dalam analisis data Miles dan Huberman



Sumber: Sugiyono, 2017:246-247

#### 1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menghimpun data untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan guna mencapai tujuan penelitian baik itu dari hasil observasi, wawancara, maupun dokumentasi.

#### 2) Data Reduction (Reduksi Data).

Data lapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum dan dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari pola dan temanya.

#### 3) Data Display (penyajian data).

Penyajian data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah penyajian data yang bersifat naratif. Berdasarkan data yang telah dipilih,

kemudian disajikan dalam bentuk narasi sehingga diperoleh gambaran untuk masing-masing permasalahan yang dianalisis sesuai dengan hasil observasi dan wawancara.

4) Conclusion Drawing / Verification.

Langkah selanjutnya adalah tahap penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dikumpulkan, dirangkum dan dipilih data-data yang pokok/penting, kemudian disajikan dalam uraian singkat dan disusun berdasarkan ketentuan dan pedoman yang sudah ada, sehingga data yang diperoleh dapat akurat dan terbukti kebenarannya, kemudian ditarik kesimpulan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

##### 1. Sejarah Singkat

Kementerian Agama berdiri pada tanggal 3 Januari 1946 berdasarkan Penetapan Pemerintah Nomor : I/SD, dengan Prof. H. M. Rasjidi, BA sebagai Menteri Agama pertama. Dalam konferensi Dinas Jawatan Agama seluruh Jawa dan Madura di Solo tanggal 17 s/d 18 Maret 1947, Menteri Agama Prof. H. M. Rasjidi, BA menerangkan bahwa sebab-sebab pemerintah mendirikan Kementerian Agama adalah untuk memenuhi maksud UUD 45 pasal 29 yang menerangkan bahwa Negara berdasarkan ke-Tuhan-an Yang Maha Esa, dan bahwa Negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya masing-masing dan beribadat menurut agama dan kepercayaannya masing-masing.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1949 ditetapkan perincian tugas pokok Kementerian Agama adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan asas “Ketuhanan Yang Maha Esa” dengan sebaik-baiknya
- b. Menjaga bahwa tiap-tiap penduduk mempunyai kemerdekaan untuk memeluk agamanya masing-masing dan untuk beribadat menurut agama dan kepercayaannya
- c. Menyelenggarakan, memimpin, dan mengawasi pendidikan agama pada sekolah-sekolah negeri

- d. Menjalankan, memimpin, membina / membimbing, dan memupuk, serta mengamati pendidikan dan pengajaran di madrasah dan perguruan-perguruan agama lainnya
- e. Menyelenggarakan segala sesuatu yang bersangkutan paut dengan pelayanan rohani, kepada anggota-anggota tentara, asrama-asrama rumah-rumah penjara, dan tempat-tempat lain yang dipandang perlu
- f. Mengatur, mengerjakan, dan mengamati segala hal yang bersangkutan dengan pencatatan pernikahan, rujuk, dan talak orang Islam
- g. Memberikan bantuan maksimal untuk perbaikan dan pemeliharaan tempat tempat untuk beribadah
- h. Menyelenggarakan, mengurus dan mengawasi segala sesuatu yang bersangkutan paut dengan Pengadilan Agama dan Mahkamah Islam Tinggi
- i. Menyelidiki, menentukan, mendaftarkan dan mengawasi pemeliharaan wakaf wakaf
- j. Mempertinggi kecerdasan umat dalam hidup bermasyarakat dan hidup beragama

Pada tahun 1971 dikeluarkan Keputusan Menteri Agama No. 53 tahun 1971 tentang Struktur Organisasi, Tugas, Wewenang dan Tata Kerja Instansi Departemen Agama Daerah. Adapun susunannya adalah sebagai berikut :

- a. Perwakilan Departemen Agama Provinsi
- b. Perwakilan Departemen Agama Kabupaten
- c. Kantor Urusan Agama Kecamatan
- d. Urusan Pengawas adalah Inspektorat Perwakilan

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 373 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten / Kota, Struktur Kantor Departemen Agama Kota Yogyakarta termasuk tipologi I d adalah sebagai berikut :

1. Kantor Departemen Agama
2. Sub. Bagian Tata Usaha
3. Seksi Urusan Agama Islam
4. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh
5. Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum
6. Seksi Pendidikan Keagamaan dan pondok Pesantren
7. Seksi Pendidikan Agama Islam pada Masyarakat dan Pemberdayaan Masjid
8. Penyelenggara Zakat dan Wakaf
9. Penyelenggara Bimbingan Masyarakat Katolik

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 1 Tahun 2010 dan No. 373 Tahun 2002, Struktur Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta termasuk tipologi I d adalah sebagai berikut :

1. Kantor Kementerian Agama
2. Sub. Bagian Tata Usaha
3. Seksi Urusan Agama Islam
4. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh
5. Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum.
6. Seksi Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren

7. Seksi Pendidikan Agama Islam pada Masyarakat dan Pemberdayaan Masjid
8. Penyelenggara Zakat dan Wakaf
9. Penyelenggara Bimbingan Masyarakat Katolik

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 10 Tahun 2010 dan No. 13 Tahun 2012, Struktur Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sebagai berikut :

1. Kantor Kementerian Agama
2. Sub. Bagian Tata Usaha
3. Seksi Pendidikan Madrasah
4. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
5. Seksi Pendidikan Agama Islam.
6. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh
7. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
8. Penyelenggara Syariah
9. Penyelenggara Katolik.
10. Kelompok Jabatan Fungsional

Berikut ini adalah Nama Kepala Kantor yang pernah menjabat di lingkungan Kementerian Agama Kota Yogyakarta :

1. Drs. Djunaidi ( 1980 s.d. 1985 )
2. Drs. H. Sarpan ( 1985 s.d. 1993 )
3. Drs. H. Tardmudji. ( 1993 s.d. 1995 )

4. Drs. H. Moh. Djamingan ( 1995 s.d. 1998 )
5. Drs. H. Bun Yamin, M.A. ( 1999 s.d. 2002 )
6. Drs. H. Sukiman, M.A. ( 2002 s.d. 2004 )
7. H. Nurudin, S. H., M.A. ( 2004 s.d. 2011 )
8. Drs. H. Fathony, M.A. ( 2011 s.d. 2013 )
9. Drs. H. Sigit Warsita, MA ( 2014 s.d sekarang )

## 2. Batas Administrasi

Kota Yogyakarta terletak antara  $110^{\circ}24'19''$  -  $110^{\circ}28'53''$  BT dan antara  $07^{\circ}49'26''$  –  $07^{\circ}15'24''$  LS dengan batas-batas :

Sebelahutara : Kabupaten Sleman  
Sebelah timur : Kabupaten Sleman dan Bantul  
Sebelah selatan : Kabupaten Bantul  
Sebelah barat : Kabupaten Bantul dan Sleman

## 3. Batas Wilayah

Luas wilayah Kota Yogyakarta 32,5 km ( 1,02 % dari wilayah Prop. DIY )

Jarak terjauh dari utara ke selatan  $\pm 7,5$  km; dari barat ke timur  $\pm 5,6$  km.

Kota Yogyakarta terdiri dari 14 Kecamatan dan 45 Kelurahan

#### **4. Profile Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta**

##### **a. Struktur**

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 10 Tahun 2010 dan No. 13 Tahun 2012, Struktur Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sebagai berikut :

- 1) Kantor Kementerian Agama
- 2) Sub. Bagian Tata Usaha
- 3) Seksi Pendidikan Madrasah
- 4) Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
- 5) Seksi Pendidikan Agama Islam.
- 6) Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh
- 7) Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
- 8) Penyelenggara Syariah
- 9) Penyelenggara Katolik.
- 10) Kelompok Jabatan Fungsional

##### **b. Tugas Pokok Kantor Kementerian Agama**

Tugas Pokok Kantor Kementerian Kota Yogyakarta adalah melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama di Kota Yogyakarta berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

**c. Visi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta**

Visi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah Terwujudnya Masyarakat Kota Yogyakarta yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.

**d. Misi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta**

Misi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

- 1) Meningkatkan pemahaman kehidupan beragama;
- 2) Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama;
- 3) Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas;
- 4) Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan;
- 5) Mewujudkan penyelenggaraan ibadah dan umrah yang berkualitas dan akuntabel;
- 6) Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan;
- 7) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.

**e. Tujuan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta**

Tujuan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

- 1) Meningkatkan fungsi, peran dan kedudukan agama sebagai landasan spiritual, moral dan etika;
- 2) Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama dalam rangka mewujudkan kerukunan hidup beragama yang dinamis dan harmonis;
- 3) Meningkatkan kualitas pendidikan agama di sekolah umum;
- 4) Meningkatkan kualitas pendidikan madrasah;
- 5) Meningkatkan peran dan fungsi lembaga-lembaga sosial keagamaan dan lembaga tradisional keagamaan.

**f. Sasaran Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta**

Sasaran dari Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

- 1) Meningkatnya pelayanan kehidupan beragama;
- 2) Meningkatnya pemahaman dan pengamalan agama serta toleransi yang dinamis dan harmonis intern, antar umat beragama dan antara umat beragama dengan pemerintah;
- 3) Meningkatnya kualitas pendidikan agama di sekolah umum;
- 4) Meningkatnya kualitas pendidikan di madrasah;
- 5) Meningkatnya peran dan fungsi lembaga-lembaga sosial keagamaan dan lembaga pendidikan tradisional keagamaan.

**g. Satuan Kerja/Unit Kerja**

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok maka Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta mempunyai satuan kerja sebagai berikut :

**1) Kantor Urusan Agama Kecamatan**

Kantor Urusan Agama Kecamatan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, meliputi:

1. KUA Kec. Tegalrejo
2. KUA Kec. Mantrijeron
3. KUA Kec. Ngampilan
4. KUA Kec. Umbulharjo
5. KUA Kec. Pakualaman
6. KUA Kec. Gondokusuman
7. KUA Kec. Gondomanan
8. KUA Kec. Mergangsan
9. KUA Kec. Kraton
10. KUA Kec. Wirobrajan
11. KUA Kec. Gedongtengen
12. KUA Kec. Jetis
13. KUA Kec. Danurejan
14. KUA Kec. Kotagede

## 2) Madrasah Negeri

Madrasah Negeri di Kementerian Agama Kota Yogyakarta meliputi:

1. MAN I Yogyakarta
2. MAN II Yogyakarta
3. MTsN I Yogyakarta
4. MIN I Yogyakarta

## 3) Madrasah Swasta

Madrasah swasta yang menjadi masuk dalam wilayah satuan kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

1. MIS Ma'had Islamy
2. MTs Mu'allimin Muh
3. MTs Mu'allimat Muh
4. MTs Muh. Karangajen
5. MTs LB/A Yaketunis
6. MTs Muh. Gedongtengen
7. MTs. Nurul Ummah
8. MA Muh. Gedongtengen
9. MA Nurul Ummah
10. MA Mu'allimun Muh
11. MA Mu'allimat Muh

#### 4) Roudhatul Atfal

Roudhatul Atfal yang masuk dalam wilayah satuan kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

1. RA Muadz Bin Jabal
2. RA Tiara Candra
3. RA Bunayya
4. RA Al Husna
5. RA Al Khairaat Tegalrejo

#### 5) Madrasah Diniyah

Madrasah Diniyah yang masuk dalam wilayah satuan kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

1. MD Nurul Ummah Putra
2. MD Al Amin
3. MD Tarbiyatul Athfal
4. MD Ma'had Islamy
5. MD Baitul Makmur
6. MD Taqwa
7. MD Al Islah Nitikan
8. MD Al-Qur'an Demakan Sudagaran
9. MD Yasin Budimulia Dua
10. Aisyiyah Jatimulyo
11. MD Fii Sabilillah
12. El Hikmah
13. Aisyiyah Serangan

14. Margoyoso
15. Hidayatul Mubtadien
16. MD Nurul Ummah Putri
17. MD P. Diponegoro
18. MD Al Jihad
19. MD Nurul Huda
20. MD Al Islah Pilahan
21. MD Darussalam
22. MD Tawakal
23. MD. Darul Ilmi
24. MD. Al-Qur'an Remastin
25. MD Al Barokah
26. MD Al Islam
27. Al Wahid
28. PAY Islam
29. Al Islah Mafaza
30. Thoriqul Jannah

#### **6) Pondok Pesantren**

Pondok Pesantren yang masuk dalam wilayah binaan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

1. PP. AL Ikhlas
2. PP. Terpadu Abu Bakar As Sidiq
3. PP. Minhajut Tamyiz
4. PP. Ma'hadul Makfufuin

5. PP. Nurul Ummah
6. PP. Fauzul Muslimin
7. PP. Nurul Ummahat
8. PP. Darussalam
9. PP. Siti Khodijah
10. PP. Mu'allimin Muh.
11. PP. Nyai Ahmad Dahlan
12. PP. Nurul Ummah Putri
13. PP. Hidaytul Mubtadien
14. PP. An Nihayah
15. PP. Al Luqmaniyah
16. PP. Mu'allimat Muh.
17. PP. Robingah Robibgah Pranoto
18. PP. Putri Masjid Syuhada
19. PP. Al Barokah
20. PP. Al Hakim
21. PP. Abu Bakar As Shiddiq
22. PP. Ahmad Dahlan
23. PP. Al Islam
24. PP. Al Khairat
25. PP. Tahfidzi Al-Qur'an
26. Harun As-Syafii
27. PP. Bener
28. PP. Darul Ulum Wal Hakim

29. PP. Modern Bina Anak Sholeh

30. PP. Ulul Albab

### 7) Sekolah Umum

Jumlah sekolah umum di Kota Yogyakarta :

No	Jenjang	Negeri	Swasta
1.	SD	90	75
2.	SMP	16	43
3.	SMA/K	18	59
4.	SLB	3	6

### 8) Tempat Ibadah

1. Masjid : 492
2. Gereja Katolik : 7
3. Gereja Kristen : 45
4. Vihara : 5
5. Mushola : 486
6. Kapel : 4
7. Pepanthan : 2
8. Pura : 1

### 9) TKA / TP AL-QUR'AN

Jumlah TKA/TPA di Kota Yogyakarta:

1. Badko TKA/TPA Tingkat Kota Yogyakarta: 1
2. Badko TKA/TPA Rayon Kecamatan : 14
3. Unit TKA / TP Al-Qur'an : 390

### 10) Tenaga Sosial Keagamaan

Jumlah tenaga sosial keagamaan di wilayah satuan kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

1. Persatuan Kaum Rois ( PKR ) : 240
2. Pembantu Pegawai Pencatat Nikah ( P3N ) : 45
3. Penyuluh Agama Honorer : 383
4. Ustadz/Ustadzah TPA : 3.040

### 11) KBIH

KBIH yang berada di wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

- 1 Multazam
- 2 Aisyiyah
- 3 Al Barokah
- 4 Bina Umat
- 5 Amanah
- 6 Rindu Ka'bah
- 7 Muslimat
- 8 Ad Dakwah

### 12) Lembaga Keagamaan

Lembaga keagamaan yang berada dalam wilayah satuan kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah:

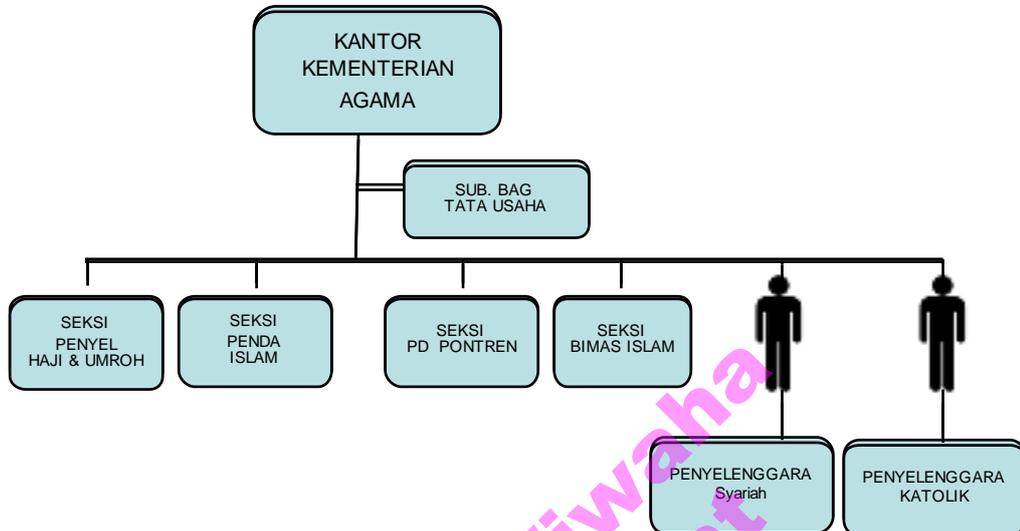
1. Majelis Ulama Indonesia
2. Muhammadiyah

3. Nahdhatul Ulama
4. Aisyiyah
5. Muslimat NU
6. Dewan Masjid Indonesia
7. Kevikepan
8. Persekutuan Gereja Indonesia
9. Walubi
10. Parisada Hindu Dharma Indonesia
11. LPTQ
12. IPHI
13. P2A
14. DII

### **13) Forum Kerukunan Umat Beragama**

Susunan Forum Kerukunan Umat Beragama Kota ditetapkan dengan Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor : 101/KEP/2008, tanggal 3 Maret 2008.

**BAGAN ORGANISASI DAN TATA KERJA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA**



Ka. Kankemenag	: Drs. H. Sigit Warsita, MA
Ka. Subag. TU	: Drs. H. Sa'ban Nuroni, MA
Ka. Seksi Bimas Islam	: Drs. H. Maskur Ashari, MA
Ka. Seksi Peny. Haji/Umrah	: Drs. H. Bambang Inanta
Ka. Seksi Dikmad	: Achmad Fauzi, S.Ag, MSI
Ka. Seksi PD Pontren	: Drs. H. Anwar Sanusi, MA
Ka. Seksi Pais	: -
Penyelenggara Syariah	: Dra. Uswatun Khasanah
Penyelenggara Katolik	: Drs. Alexander Budisuwarno

## B. Hasil Penelitian

Wawancara dilakukan kepada sembilan narasumber yang terdiri dari seorang pejabat eselon III yaitu Kepala Kantor, 7 orang pejabat eselon IV yang meliputi seorang Kasubbag TU, 4 orang Kepala Seksi, dan 2 orang Penyelenggara, dan seorang analis kepegawaian. Narasumber merupakan otoritas yang berkompeten untuk melakukan penilaian dan perbandingan kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta setelah menggunakan sistem penilaian kinerja PPK PNS. .

Kegiatan wawancara dilakukan dengan tanya jawab terhadap narasumber secara mendalam berdasarkan protokol wawancara. Seluruh proses di atas memakan waktu kurang lebih dua bulan untuk melakukan wawancara dan mendapatkan data, dimulai dari awal bulan Juni sampai akhir Bulan Juli 2017. Kendala-kendala yang dihadapi selama wawancara ialah perubahan jadwal terhadap waktu yang telah disepakati sebelumnya. Perubahan jadwal ini disebabkan karena kesibukan para narasumber.

Narasumber pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan
1	Drs. H. Sigit Warsita, MA	Kepala Kantor
2.	Drs. H. Sa'ban Nuroni, MA	Kepala Subbagian Tata Usaha
3.	Drs. H. Maskur Ashari, MA	Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
4.	Drs. H. Bambang Inanta	Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah
5	Achmad Fauzi, S.Ag, MSI	Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

6	Drs. H. Anwar Sanusi, MA	Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
7	Dra. Uswatun Khasanah	Penyelenggara Syariah
8	Drs. Alexander Budisuwarno	Penyelenggara Katolik
9	Halimah Trisayuni, S.Ag.	Analisis Kepegawaian

Data yang diperoleh memiliki tingkat keseragaman yang tinggi atau memiliki nilai jawaban yang sama sehingga tidak diperlukan proses reduksi data.

#### 1. Pelaksanaan penerapan sistem PPK PNS

Keberhasilan penerapan sebuah sistem penilaian kinerja dipengaruhi oleh pemahaman dan komitmen pegawai dalam melaksanakan regulasi kinerja, kejelasan uraian tugas, dan pendampingan yang dilakukan pemimpin organisasi dalam melaksanakan sistem tersebut.

Hasil wawancara dengan responden tentang pelaksanaan penerapan sistem PPK PNS di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, dijelaskan sebagai berikut.

a. Menurut anda, bagaimanakah pelaksanaan sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta selama ini?

##### 1) Kepala Kantor

“Pelaksanaan sistem PPK PNS di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta *sudah berjalan baik*. Dari sisi pemahaman regulasi para pejabat maupun pegawai sudah memahami Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang menjadi dasar pelaksanaan sistem penilaian kinerja ini. Untuk menanamkan pemahaman kepada pejabat dan pegawai ini, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta melakukan *sosialisasi dan pembinaan*. Pejabat Penilai juga diwajibkan untuk melakukan *pendampingan dalam penetapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)*. Sebab, SKP ini adalah unsur utama yang membedakan sistem PPK PNS

dengan DP3-PNS. Dengan SKP maka kinerja pegawai dapat diukur secara lebih obyektif. Pelaksanaan sistem PPK PNS juga menjadi lebih lancar karena adanya aplikasi.”

- 2) Kepala Subbagian Tata Usaha  
 “*Pelaksanaan sudah baik.* Hanya untuk lebih meningkatkan kualitasnya maka perlu dilakukan *konsultasi yang lebih intens* ketika melakukan *penyusunan SKP*. Pegawai yang selama ini belum memahami uraian tugasnya perlu *didampingi* agar penyusunan SKPnya menjadi benar, terukur, dan sesuai dengan jabatan yang bersangkutan. Atasan masih perlu *memandu target kinerja dan volume pekerjaan yang tepat* bagi pegawai yang menjadi stafnya.”
  
- 3) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah  
 “*Berjalan lancar. Target kinerja* menjadi semakin *jelas*. Hanya saja terkadang *kompetensi pegawai* yang bersangkutan kurang tepat dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi). Hal ini dapat dijumpai dengan kegiatan *pelatihan peningkatan kompetensi pegawai* agar sesuai dengan kebutuhan jabatan.”
  
- 4) Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren  
 “*Pelaksanaan sudah berjalan baik.* Atasan dapat menilai prestasi kerja secara *lebih mudah dan obyektif* karena *target kinerja* sudah jelas. Yang diperlukan adalah *pemberian motivasi* oleh atasan kepada bawahan agar menjadi lebih *optimal* dalam bekerja.”
  
- 5) Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam  
 “Meskipun PPK PNS merupakan hal yang baru namun pelaksanaannya sudah dapat dikatakan *lancar*. Kesulitan dalam penyusunan target kinerja dapat diatasi dengan *pendampingan* oleh atasan maupun bagian kepegawaian. Memang masih terdapat kendala bagi pegawai yang kemampuan *IT* (Informasi Teknologi)-nya belum memadai dalam hal penyusunan SKP. Dengan PPK PNS maka pejabat penilai dapat menilai sesuai dengan *kinerja yang ditargetkan*.”
  
- 6) Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah  
 “PPK PNS sudah *berjalan dengan baik*. Penilaian dari atasan menjadi *lebih terukur dan konkrit*. Namun, pemahaman atas sistem PPK PNS ini perlu untuk lebih ditingkatkan melalui *sosialisasi dan konsultasi*. Pegawai masih perlu mendapatkan *pendampingan* dalam hal menyusun uraian pekerjaan dan target waktu penyelesaiannya. Selain pendampingan oleh pejabat penilai juga oleh bagian kepegawaian agar lebih sesuai dengan uraian tugas jabatan dari yang bersangkutan.”
  
- 7) Penyelenggara Syariah

“PPK PNS yang berjalan sekarang ini telah dapat membuat penilaian PNS menjadi *lebih realistik* atau *sesuai dengan kinerja* pegawai yang dinilai. Kalau DP3 PNS maka nilai masih bisa direkayasa.”

8) Penyelenggara Katolik

“Pelaksanaan PPK PNS sejauh mungkin *sudah mencerminkan kinerja pegawai* yang ada. Pimpinan menjadi *lebih obyektif dalam menilai*. PPK PNS ini *lebih baik dari DP3 PNS* yang digunakan sebelumnya. Faktor penghambatnya adalah masalah teknis *IT* yang belum dikuasai oleh beberapa pegawai.”

9) Analis Kepegawaian

“Pelaksanaan PPK PNS ini menjadikan pegawai menjadi *lebih terarah* dalam melaksanakan tugas. Sebab, uraian tugas menjadi *lebih jelas* meskipun Anjab (Analisis Jabatan) dan ABK (Analisis Beban Kerja) *masih perlu untuk terus disempurnakan*. Penyempurnaan ini diperlukan karena belum ada acuan *Anjab dan ABK* dari Kementerian Agama pusat. Hal yang masih cukup sulit adalah menghitung *target kinerja* karena dengan sistem penilaian DP3 PNS yang berlaku sebelumnya tidak ada catatan data pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan anjab yang ada. Sehingga pada awal-awal pelaksanaan penilaian pegawai masih harus memperkirakan target dan volume pekerjaan yang akan dilaksanakan selama setahun mendatang. Sehingga ketersediaan *data* menjadi penting dalam penyusunan SKP guna meningkatkan kualitas pelaksanaan sistem penilaian PPK PNS ini.”

b. Bagaimanakah perkembangan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta setelah menggunakan sistem PPK PNS?

1) Kepala Kantor

“*Perkembangan kinerjanya menjadi lebih baik*. Sebab, setiap uraian tugas sudah terlihat hasil kinerjanya. Hal itu akan menjadi bahan *evaluasi*. Hasil evaluasi ini digunakan untuk memperbaiki maupun untuk meningkatkan *target* kualitas maupun kuantitas pekerjaan pada tahun berikutnya. Di samping itu, dengan adanya penilaian yang *lebih obyektif* karena didasarkan pada capaian *target kinerja* maka pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. Sebagian pegawai memang merasa *lebih diakui eksistensinya* dengan metode penilaian ini sehingga menjadi *lebih bersemangat* dalam bekerja. Selain itu, untuk pekerjaan tertentu yang dipandang perlu penilaiannya melalui *bukti fisik* maka atasan akan mengumpulkan bukti fisik. Hal itu akan memacu staf untuk selalu menyiapkan bukti fisik pekerjaannya. Hal ini secara langsung dapat *meningkatkan kualitas pekerjaan*.”

2) Kepala Subbagian Tata Usaha

“Berdasarkan penilaian saya maka *kinerja pegawai menjadi lebih baik* dengan sistem PPK PNS ini. Sebab, unsur SKP yang ada di dalamnya membuat pegawai *fokus kepada pekerjaan* yang menjadi tugasnya.

Pegawai juga menjadi *lebih tahu jenis pekerjaan, volume, dan kapan tugasnya harus diselesaikan*. Hal ini memicu *peningkatan kinerja*. Kemudian saya juga kadang meminta *bukti fisik pekerjaan* untuk memastikan *kualitas dan kuantitas pekerjaan* staf saya.”

- 3) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah  
 “*Kinerja pegawai menjadi lebih baik*. Sebab, *target pekerjaan* yang harus diselesaikan pegawai *semakin jelas*. Target pekerjaan disesuaikan dengan kompetensi pegawai yang mengampu. Hal ini menjadikan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik.”
- 4) Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren  
 “Dengan PPK PNS ini *kinerja tentu menjadi lebih baik*. Pada awalnya memang terdapat kesulitan karena hal yang baru namun menjadi lebih mudah pada tahun-tahun sesudahnya. Hal itu karena setiap pegawai sudah *jelas job description-nya*. Mereka bisa berkonsentrasi terhadap pekerjaannya masing-masing sehingga *kualitas pekerjaannya menjadi lebih baik*.”
- 5) Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam  
 “PPK PNS ini dalam praktiknya memang dapat *meningkatkan kinerja pegawai*. Sebab, paling tidak pegawai *dapat menghitung hasil kinerjanya sendiri*. Tentunya, kalau capaiannya masih kurang maka dia akan berusaha untuk memenuhinya dan sebagai atasan kita akan selalu *mendampinginya*.”
- 6) Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah  
 “PPK PNS ini dapat *memacu peningkatan kinerja pegawai* sebab penilaiannya *lebih obyektif*. Pegawai menjadi *lebih merasa dihargai* hasil karyanya sehingga akan bekerja lebih baik lagi.”
- 7) Penyelenggara Syariah  
 “Pegawai *meningkat kinerjanya*. Sebab *tupoksi* masing-masing pegawai menjadi *semakin jelas*. Tidak tumpang tindih dengan staf lainnya.”
- 8) Penyelenggara Katolik  
 “PPK PNS ini *memacu kinerja pegawai*, terlebih bagi pegawai yang aktif. PPK PNS *lebih baik* karena pegawai dituntut untuk menunjukkan *hasil kerja* dan baru kemudian kita nilai.”
- 9) Analis Kepegawaian  
 “Pegawai menjadi *lebih terarah* pekerjaannya. Sistem PPK PNS memang *lebih baik* dari DP3 PNS dalam *meningkatkan kinerja*. Hal itu karena faktor uraian pekerjaan yang sudah *lebih jelas*.”

2. Upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Kinerja pegawai dapat meningkat atau pun menurun sesuai dengan kondisi yang mempengaruhinya, di antaranya tidak adanya penghargaan, pelatihan, maupun suasana kerja yang tidak kondusif.

Hasil wawancara dengan responden tentang upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya adalah sebagai berikut.

Apa saja upaya-upaya yang anda lakukan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?

- 1) Kepala Kantor  
 “Untuk meningkatkan kinerja maka yang dilakukan adalah **pemberian reward, motivasi, dan penciptaan suasana kerja yang kondusif**. Reward itu berupa **tunjangan kinerja, perencanaan karier pegawai, pujian, mau mendengarkan dan menghargai ide-ide pegawai**. Sedangkan motivasi dapat diberikan dengan mendatangi dan mendampingi pegawai ke ruang-ruang saat pegawai sedang bekerja, memberikan pemahaman bahwa **bekerja adalah sebuah ibadah yang mulia, dan membantu orang lain akan membawa keberkahan dalam hidup**. Sementara tunjangan kinerja akan berkurang apabila kinerja pegawai mengalami penurunan dan akan meningkat apabila kinerja pegawai mengalami peningkatan. Sedangkan kondusivitas kerja dalam bentuk **kegiatan-kegiatan kebersamaan**, seperti **outbound** serta **pemenuhan sarana dan prasarana kantor**, seperti jaringan internet dan *laptop*.”
- 2) Kepala Subbagian Tata Usaha  
 “Untuk meningkatkan kinerja yang saya lakukan adalah memberikan **dukungan, pendampingan, perhatian**, serta **penanaman nilai** bahwa bekerja itu **ibadah**, PNS itu anugerah, jabatan itu **amanah**, dan menjaga kenyamanan bersama.
- 3) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

“Dalam meningkatkan kinerja hal-hal yang saya lakukan adalah upaya *peningkatan kompetensi* dan *komitmen* melalui *pelatihan* serta *reward* yang berupa *pujian*.”

- 4) Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren  
“Yang saya lakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah *menanamkan pemahaman* bahwa siapa yang menanam maka dia akan menuai, *motivasi*, dan *penghargaan* berupa *perhatian* dan *pujian*.”
- 5) Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam  
“Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan *pembinaan*, *pendampingan*, *pelatihan*, *penghargaan* dan *motivasi*.”
- 6) Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah  
“Yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah *penanaman sikap mental positif*, *motivasi*, dan *reward*.”
- 7) Penyelenggara Syariah  
“Yang saya lakukan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan *memberikan nilai yang obyektif atas kinerja yang dihasilkan*.”
- 8) Penyelenggara Katolik  
“Untuk meningkatkan kinerja pegawai saya memberikan *penghargaan berupa pujian* dan *motivasi* serta *penanaman nilai* untuk selalu melayani.”
- 9) Analis Kepegawaian  
“Untuk meningkatkan kinerja pegawai yang telah dilakukan adalah *pemberian pemahaman* bahwa pegawai harus selalu ingat akan *amanah yang diembannya*.”

## B. Pembahasan

### 1. Pelaksanaan penerapan sistem PPK PNS di Kantor Kementerian Agama

Kota Yogyakarta

Berdasarkan hasil wawancara, pelaksanaan sistem PPK PNS di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah berjalan dan berhasil dengan baik. Hal itu disebabkan karena pejabat dan pegawai telah memahami tentang Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang merupakan dasar pelaksanaan dari sistem penilaian prestasi kerja tersebut. Upaya untuk

memahamkan pegawai atas peraturan ini dilakukan melalui sosialisasi, pembinaan, dan pendampingan.

Keberhasilan penerapan sistem PPK PNS disebabkan pula karena uraian tugas dan target kinerja yang sudah jelas sehingga pegawai dapat fokus melaksanakan pekerjaannya. Semua narasumber menyatakan bahwa kejelasan uraian tugas dan target kinerja ini menjadi faktor utama dalam keberhasilan pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja PPK PNS.

Dengan target yang jelas ini maka atasan maupun pegawai yang bersangkutan dapat melakukan kontrol atas pelaksanaan tugas yang diemban. Evaluasi dapat dilakukan secara berkala sehingga hambatan yang terjadi dapat segera diatasi. Kualitas penyelesaian tugas juga dapat ditingkatkan secara kontinyu. Adanya kontrol dan evaluasi yang terus menerus ini berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas.

Para pegawai yang selama ini belum memahami uraian tugasnya mendapatkan pendampingan dalam penyusunan target kinerjanya sehingga tugas dapat terselesaikan dengan baik. Pendampingan oleh atasan ini masih diperlukan dalam rangka menyusun uraian pekerjaan dan target waktu penyelesaiannya. Di samping itu juga diperlukan konsultasi dengan bagian kepegawaian agar pemberian tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan masing-masing pegawai. Konsultasi uraian tugas tersebut memang penting sebab belum ada acuan terhadap Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) dari Kementerian Agama RI. Hal ini membuat masing-masing unit kerja harus membuat Anjab dan ABK sendiri dan terus

mengupayakan penyempurnaannya. Terkait dengan hal ini maka fungsi bagian kepegawaian adalah memetakan jabatan yang diperlukan pada unit kerja dan menyesuaikan tugas jabatan tersebut dengan kompetensi pegawai yang ada. Apabila kompetensi pegawai belum sesuai dengan tugas jabatan maka dapat dilakukan pelatihan peningkatan kompetensi atau pun mutasi. Dengan adanya upaya penyesuaian tugas jabatan dan kompetensi ini maka secara langsung kinerja pegawai dan organisasi dapat meningkat.

Di samping hal-hal di atas pelaksanaan sistem PPK PNS ini dapat berjalan dengan baik karena juga didukung oleh adanya aplikasi yang membantu. Aplikasi ini dapat dipergunakan untuk menghitung capaian kinerja yang dilakukan. Hanya saja penggunaan aplikasi masih menjadi kendala bagi sebagian pegawai. Penyebabnya adalah masih rendahnya tingkat penguasaan IT dari pegawai tersebut. Guna mengatasi hal itu maka atasan perlu melakukan pembimbingan secara khusus agar pegawai tersebut tidak tercecer pencatatan hasil kerjanya. Pengadministrasian kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan buku catatan kinerja harian dan kemudian dibantu dalam penginputannya pada aplikasi.

## 2. Perkembangan kinerja pegawai setelah menggunakan sistem PPK PNS

Sistem PPK PNS berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pelaksanaan sistem penilaian PPK PNS ini meningkatkan dinilai lebih baik dari sistem DP3 PNS yang hanya menekankan penilaian pada aspek perilaku kerja para pegawai saja. Dasar pernyataan bahwa PPK PNS meningkatkan kinerja ini adalah hasil evaluasi pelaksanaan PPK PNS pada

tahun 2014, 2015, dan 2016 oleh masing-masing atasan. Dengan adanya data pencapaian target pada tahun 2014 maka kemudian disusun rencana pencapaian target yang lebih baik pada tahun 2015. Data pencapaian target pada tahun 2015 digunakan untuk memperbaiki target pada tahun 2016. Dengan perencanaan yang lebih baik, kontrol, dan evaluasi yang lebih optimal maka kinerja pegawai mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Salah satu penyebab meningkatnya kinerja adalah karena adanya penilaian yang lebih obyektif terhadap penyelesaian tugas yang ditargetkan. Obyektifitas penilaian ternyata memberikan stimulus tersendiri bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Berbeda dengan model penilaian DP3 PNS yang sepenuhnya bergantung kepada subyektifitas atasan terhadap perilaku kerja pegawai. Seorang pegawai yang berdisiplin dan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik bisa jadi nilainya sama dengan pegawai yang berdisiplin namun hasil pekerjaannya tidak optimal, sebab unsur penilaian yang dipergunakan hanyalah unsur disiplin saja. Penilaian yang obyektif membuat pegawai merasa dihargai hasil karyanya dan diakui eksistensi kinerjanya.

Peningkatan kinerja juga terjadi karena pembebanan dan pelaksanaan tugas yang sudah tidak tumpang tindih lagi. Satu pekerjaan sudah jelas siapa yang menjadi pengampunya. Pada waktu menggunakan sistem DP3 PNS, sebuah pekerjaan bisa jadi tidak 'bertuan' atau justru banyak pengampunya sehingga kurang jelas penanggung jawabnya. Pegawai yang rajin biasanya mengampu banyak pekerjaan sedangkan yang kurang rajin sifatnya hanya

membantu pegawai yang lain. Dengan adanya pengampu tanggung jawab yang jelas maka pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih baik.

3. Upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawainya

Guna meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta melakukan upaya yang bersifat institusional maupun inovasi dari para pejabatnya. Yang bersifat institusional adalah *reward* yang berupa pemberian tunjangan kinerja sedangkan yang inovasi para pejabatnya adalah penanaman nilai, motivasi, rencana karier, perhatian, pujian, serta penciptaan suasana kerja yang kondusif.

Tunjangan kinerja menjadi salah satu faktor pemicu peningkatan kinerja karena berkaitan secara langsung terhadap penghargaan yang berupa peningkatan penghasilan. Tunjangan kinerja akan meningkat apabila capaian target pegawai mengalami peningkatan dan akan menurun apabila capaian kinerja mengalami penurunan. Hal ini membuat pegawai terstimulasi untuk mempertahankan performa kerjanya atau bahkan berkeinginan untuk lebih meningkatkan lagi.

Di samping penghargaan berupa materi, penghargaan yang diberikan juga berbentuk perencanaan karier pegawai yang bersangkutan. Hal itu dirasa penting agar pegawai memiliki semangat berkarya dan berinovasi yang lebih baik karena mempunyai harapan atas peningkatan karier kepegawaiannya.

Selain perencanaan karier, penanaman nilai bahwa bekerja adalah ibadah yang mulia yang imbalannya akan diberikan langsung oleh Tuhan Yang Maha Esa serta membantu orang lain akan membawa keberkahan bagi hidupnya.

Penanaman nilai keimanan ini menjadi penting karena keimanan merupakan penjaga hakiki dari sifat manusia untuk melalaikan kewajiban dan tugasnya. Penanaman nilai keimanan merupakan hal yang fundamental dan berdimensi spiritual sehingga bisa melebihi berbagai jenis insentif yang lain, seperti tunjangan kinerja atau pun pujian.

Selain penanaman nilai, pemberian motivasi dan pujian menjadi upaya utama yang dilakukan oleh para pejabat pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Motivasi untuk memberikan semangat ini diberikan dalam bentuk dukungan dan pendampingan. Sedangkan penghargaan yang diberikan masih sebatas pujian. Hal itu terkait dengan akses kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing pejabat belum dapat memberikan penghargaan dalam bentuk yang lain. Upaya pemberian penghargaan yang lain adalah dalam bentuk usulan pelatihan peningkatan kompetensi bagi pegawai yang bersangkutan.

Hal lain yang dilakukan guna meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam hal hubungan harmonis antarpegawai dan juga penyediaan sarana dan prasarana kantor. Penciptaan hubungan yang harmonis antarpegawai dilakukan dalam bentuk kegiatan kebersamaan seperti *outbound*. Hal ini penting dilakukan untuk menghindari adanya konflik antarpegawai yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Sedangkan pemenuhan kondusivitas pelaksanaan pekerjaan adalah dengan menyediakan sarana serta prasarana kantor yang memadai, seperti jaringan internet, ruangan berpendingin udara serta *laptop* bagi masing-masing pegawai.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil hasil penelitian dan analisis hasil penelitian yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Penerapan sistem penilaian kinerja PPK PNS telah berhasil dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dengan baik. Indikasinya adalah terjadinya peningkatan kinerja sebagaimana yang dinyatakan oleh para narasumber. Narasumber melihat peningkatan kinerja tersebut berdasarkan data capaian kinerja pegawai tahun 2014, 2015, dan 2016. Hal-hal yang mempengaruhi peningkatan kinerja tersebut adalah pemahaman terhadap regulasi sistem PPK PNS yang semakin baik, uraian tugas dan target kinerja yang semakin jelas, kontrol dan evaluasi pencapaian target secara kontinyu, serta adanya dukungan aplikasi.
2. Upaya Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan pemberian tunjangan kinerja, penanaman nilai keimanan, motivasi, dan penghargaan berupa perencanaan karier pegawai, pujian, usulan kegiatan peningkatan kompetensi pegawai, dan penciptaan suasana kerja yang kondusif.

## B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Guna lebih meningkatkan obyektifitas penilaian maka Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta perlu melakukan pengumpulan bukti fisik kinerja pegawai.
2. Perlu dilakukan penelitian kuantitatif tentang besarnya peningkatan kinerja akibat diberlakukannya sistem penilaian PPK PNS
3. Selain dalam bentuk pujian maka Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta perlu meningkatkan jumlah pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja pegawai.

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## DAFTAR PUSTAKA

- Bintoro & Daryanto, 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Fuaidah. 2011. *Metodologi Penelitian*, 23 Juli 2011.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moloeng. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Panggabean, Mutiara S, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor; Ghalia Indonesia
- Riyadi. 2008. *Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi, Jurnal Ilmu Administrasi*, 1 Maret 2008, Bandung.
- Siti Hawa Susanti, *Studi tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Bontang, e Journal Administrasi Negara*, Volume 2, Nomor 4, 2014.
- Subbag TU Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, 2015,2016,2017. *Data Usulan Kenaikan Pangkat Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta*, Urusan Kepegawaian.
- Sri Hartini, Setiajeng Kadarsih dan Tedi Sudrajat, (2010), *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 2017, Bandung.
- Tangkilisan, Hessel Nogi, (2007), *Manajemen Publik*, Grasindo, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara

Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

PMA Nomor 48 Tahun 2014 tentang Penganngkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Umum pada Kementerian Agama.

PMA Nomor 49 Tahun 2014 tentang Pemberian, Penambahan dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama.

Subbag Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, 2017. *Tabel Prosentase PPK PNS Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang Dikembalikan oleh BKN Yogyakarta untuk Direvisi.*

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

Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Jakarta: Erlangga.

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat