

## Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa

<sup>1</sup>Maxmillian Polnaya, <sup>2</sup>Lexie Lumingkewas, <sup>2</sup>Wilson Bogar

<sup>1,2,3</sup>Universitas Negeri Manado

<b>Article Info</b> <i>Article history:</i> Received : 28 November 2022 Publish : 8 November 2023	<b>ABSTRACT</b> <i>This research is to find out, describe and analyze the Civil Servant Performance Appraisal Policy in the Personnel and Human Resources Development Agency of Minahasa Regency using qualitative research methods. The results of the study show that: 1) The implementers at BKPSDM only know in general how to evaluate the performance of civil servants. 2) Existing leaders still do not know for certain how to give weight to each element of the assessment, such as for the assessment of SKP and work behavior. But indeed the PNS performance appraisal officials are in accordance with PP No. 30 of 2019. 3) There has been no outreach to civil servants at BKPSDM Minahasa Regency. 4) The civil servant performance appraisal process is in accordance with the existing rules. At BKPSDM Minahasa Regency, a Team for PNS Performance Assessment has been formed. 5) There is a recent change regarding the timing of the PNS Performance appraisal, namely the PNS performance appraisal is carried out 2 times a year, namely once every 6 months. The process and results of work performance assessment so far are open and transparent. Furthermore, there has been no award given to civil servants who have demonstrated performance appraisal with the title of Very Good at BKPSDM Minahasa Regency. So that it can be concluded that if the Civil Service Performance Appraisal policy can be implemented properly, it must pay attention to the policy standards and attitudes of the executors.</i>
<b>Keywords:</b> Policy Performance Appraisal Civil Service	
<b>Info Artikel</b> <i>Article history:</i> Received : 28 November 2022 Publish : 8 November 2023	<b>ABSTRAK</b> Penelitian ini untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Para implementor yang ada di BKPSDM hanya mengetahui secara umum cara dalam penilaian kinerja PNS. 2) Pimpinan yang ada masih kurang mengetahui secara pasti untuk pemberian bobot masing-masing unsur penilaian seperti untuk penilaian SKP dan Perilaku Kerja. Tetapi memang Pejabat penilai kinerja PNS sudah sesuai dengan PP Nomor 30 Tahun 2019. 3) Belum ada sosialisasi kepada para PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa. 4) Proses penilaian kinerja PNS sudah senada dengan aturan yang ada. Di BKPSDM Kabupaten Minahasa telah dibentuk Tim untuk Penilaian Kinerja PNS. 5) Ada perubahan terbaru terkait waktu dalam penilaian Kinerja PNS yakni Penilaian kinerja PNS dilakukan 2 kali dalam setahun yakni setiap 6 bulan sekali. Proses dan hasil penilaian pretasi kerja sejauh ini bersifat terbuka dan sudah transparan. Selanjutnya belum ada penghargaan yang diberikan untuk PNS yang menunjukkan telah penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik di BKPSDM Kabupaten Minahasa. Sehingga bisa disimpulkan kalau kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil ini dapat terimplementasi dengan baik maka harus memperhatikan standar kebijakan dan sikap para pelaksana.
<b>Corresponding Author:</b> Maxmillian Polnaya <b>Maxmillian Polnaya</b> Universitas Negeri Manado Email: <a href="mailto:maxmillian@gmail.com">maxmillian@gmail.com</a>	<p><i>This is an open access article under the <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/">Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional</a></i></p> 

### 1. PENDAHULUAN

Format Upaya meningkatkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menjelaskan Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Pasal 2 menjelaskan penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Pasal 3 Penilaian Kinerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat

individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian Kinerja PNS berdasarkan Pasal 4 dilakukan berdasarkan prinsip a) objektif; b) terukur; c) akuntabel; d) partisipatif; dan e) transparan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan peneliti di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa yang memiliki 31 Pegawai Negeri Sipil masih ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan, dimana ada permasalahan terkait dengan pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) seperti Para implementor yang ada di BPKSDM hanya mengetahui secara umum cara dalam penilaian kinerja PNS. Bahkan Masih ada sedikit penilaian pribadi dari pejabat saat menilai kinerja PNS. Kemudian Penilaian yang dilakukan cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampaknya saja atau hanya yang dipermukaannya saja yang dilihat tidak secara keseluruhan. Belum ada sosialisasi yang dilakukan terkait dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 kepada para PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa. Belum ada penghargaan yang diberikan untuk PNS yang menunjukkan telah penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik. Sehingga hal tersebut masih belum sesuai dengan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah yang seharusnya penilaian kinerja harus berdasarkan prinsip a) objektif; b) terukur; c) akuntabel; d) partisipatif; dan e) transparan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasal 4.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat, mempunyai posisi sangat strategis dan peranan menentukan dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Sebagai aparatur Negara, PNS berkewajiban menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan pemerintah. Untuk itu, PNS sebagai pelaksana perundang-undangan wajib berusaha untuk taat pada setiap peraturan perundang-undangan di dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. PNS dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsi sudah pasti pada akhirnya harus ada pelaksanaan penilaian kinerja dari pegawai tersebut.

Setiap pegawai yang ada dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja ialah hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi. Kinerja dari setiap pegawai pada akhirnya harus dinilai atau harus ada evaluasi, agar kinerja dari setiap pegawai bisa terus dioptimalkan dan dikembangkan secara lebih baik lagi sehingga bisa terus menunjang organisasi yang ada.

Kebijakan publik berkaitan juga dengan implementasi kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaan kebijakan. Dalam praktik implementasi kebijakan merupakan proses yang sangat kompleks, sering bernuansa politis dan memuat adanya intervensi kepentingan.

Menurut Nawawi (2009:131) mendefinisikan implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk Undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan Badan Penelitian. Selain itu juga Van Meter dan Van Horn (Nawawi, 2009:131) mendefinisikan implementasi kebijakan, merupakan tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk tercapainya tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Kebijakan Publik adalah suatu keputusan yang dimaksudkan tujuan untuk mengatasi permasalahan yang muncul dalam suatu kegiatan tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan (Mustopadidjaja, 2002).

Dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara apalagi di zaman sekarang ini, tak pernah ada masyarakat yang terbebas dari isu, isu kebijakan publik itu tidak pernah henti, terus berkembang secara dinamik, seiring dengan tingkat perkembangan masyarakat yang ada di zaman sekarang ini. Dari hal tersebut Harbani Pasolong (2007:38) mengemukakan teori kebijakan yang merupakan suatu rangkaian alternatif yang siap dipilih berdasarkan prinsip-prinsip tertentu.

Dari uraian tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa. Melihat bagaimana kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten Minahasa dan faktor-faktor penghambat dan pendukung pada kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten Minahasa.

## **2. METODE PENELITIAN**

Menjelaskan Adapun Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, karena dengan penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses pencarian makna, pengungkapan makna, dibalik fenomena yang muncul dalam penelitian, dengan tujuan agar masalah yang akan dikaji lebih bersifat komprehensif, mendalam, alamiah dan apa adanya serta tanpa banyak campur tangan dari peneliti terhadap fakta yang muncul.

Dalam penentuan lokasi ada berbagai faktor yang harus dipertimbangkan oleh peneliti, dalam hubungan ini Moleong (2007:4) berpendapat bahwa, cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian ialah dengan jalan mempertahankan teori substantif; pergi dan jajakilah lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan. Keterbatasan geografi, waktu, tenaga perlu pula dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian dan adanya fenomena yang terjadi dilapangan. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mengambil lokasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa.

## **3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **3.1. Hasil Penelitian**

#### **Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa**

Kebijakan publik berkaitan juga dengan implementasi kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaan kebijakan. Dalam praktik implementasi kebijakan merupakan proses yang sangat kompleks. Kebijakan publik sering dipahami sebagai instrument yang dipakai pemerintah untuk memecahkan masalah publik secara teknokratis. Kebijakan memiliki makna yang luas dan multi interpretasi. Sebagai contoh, Santoso mengemukakan bahwa implementasi kebijakan adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk melaksanakan sesuatu kebijakan secara efektif. Implementasi kebijakan disini penekanannya pada mengoperasionalkan secara tepat tujuan kebijakan yang telah ditetapkan dalam bentuk tindakan-tindakan sementara.

Nawawi (2009:131) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk Undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan Badan Penelitian. Selain itu juga Van Meter dan Van Horn (Nawawi, 2009:131) mendefinisikan implementasi kebijakan, merupakan tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk tercapainya tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja PNS berdasarkan Pasal 4 dilakukan berdasarkan prinsip a) objektif; b) terukur; c) akuntabel; d) partisipatif; dan e) transparan. Berdasarkan hal tersebut peneliti

melakukan penelitian terkait Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan beberapa sub-fokus atau indikator yang dasarnya ada pada peraturan diatas.

### **3.2. Pembahasan**

#### **Faktor-Faktor Penghambat Dan Pendukung Pada Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa**

Implementasi kebijakan dipahami juga sebagai suatu proses, output, dan outcome. Implementasi dapat dikonseptualisasikan sebagai proses karena didalamnya terjadi beberapa rangkaian aktivitas yang berkelanjutan. Sebagai contohnya, pada tahap awal setelah statute kebijakan ditetapkan, para legislator melakukan hearing dengan lembaga-lembaga terkait dengan kebijakan yang dibuat. Setelah itu aparat birokrasi menetapkan serangkaian keputusan administratif dan menetapkan rutinitas administrasi untuk melaksanakan aturan yang telah dibuat.

Beberapa tantangan yang dihadapi oleh para implementor mempertimbangkan dampak dari beberapa fase proses kebijakan menurut Nawawi, yaitu :

- (1) Permasalahan dan tuntutan secara tetap didefenisikan kembali dalam proses kebijakan,
- (2) Para pembuat kebijakan sering mendefenisikan masalah untuk mereka yang belum mendefenisikan sendiri,
- (3) program-program yang membutuhkan partisipasi masyarakat dan antar pemerintahan bila mengandung berbagai penafsiran tentang maksud program itu sendiri. Penafsiran yang tidak konsisten tentang tujuan program sering kali tidak terpecahkan,
- (4) Program mungkin dapat dilaksanakan tanpa perlu mempelajari kegagalan.
- (5) Program sering mencerminkan kesepakatan yang dapat mudah dicapai ketimbang kepastian yang sesungguhnya,
- (6) Banyak program dikembangkan dan dilaksanakan tanpa mendefenisikan masalahnya secara jelas.

Pasolong berpendapat bahwa orang sering beranggapan bahwa implementasi hanya merupakan pelaksanaan dari apa yang telah diputuskan legislatif atau para pengambil keputusan, seolah-olah tahapan ini kurang berpengaruh. Akan tetapi dalam kenyataannya dapat dilihat sendiri bahwa betapapun baiknya rencana yang telah dibuat tetapi tidak ada gunanya apabila itu tidak dilaksanakan dengan baik dan benar. Ia membutuhkan pelaksana yang benar-benar jujur, untuk menghasilkan apa yang menjadi tujuannya dan benar-benar memperlihatkan rambu-rambu pemerintah yang berlaku. Kebijakan yang telah direkomendasikan pada oleh policy makers bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya.

Hambatan-hambatan dalam efektifitas implementasi kebijakan dapat dianalisis sesuai pandangan George C. Edwards III yaitu model implementasi kebijakan dengan perspektif top down yang berperan penting dalam pencapaian keberhasilan implementasi, yakni: komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Keempat perspektif dapat dijelaskan dibawah ini :

Pertama Komunikasi; Implementasi kebijakan publik agar dapat mencapai keberhasilan, mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan secara jelas. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus diinformasikan kepada kelompok sasaran (target group) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila penyampaian tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas, tidak memberikan pemahaman atau bahkan tujuan dan sasaran kebijakan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi suatu penolakan atau resistensi dari kelompok sasaran yang bersangkutan.

Kedua Sumberdaya; dalam implementasi kebijakan harus ditunjang oleh sumber daya baik sumber daya manusia, material dan metoda, sasaran, tujuan dan isi kebijakan walaupun sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan implementasi tidak akan berjalan efektif dan efisien. Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif dan efisien. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja tidak diwujudkan untuk memberikan

pemecahan permasalahan yang ada di masyarakat dan upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat

Ketiga Disposisi (Sikap); suatu disposisi dalam implementasi adalah karakteristik, sikap yang dimiliki oleh implementor kebijakan, seperti komitmen, kejujuran komunikatif, cerdas dan sifat demokratis. Keempat Struktur Birokrasi; organisasi menyediakan peta sederhana untuk menunjukkan secara umum kegiatan-kegiatannya dan jarak dari puncak menunjukkan status relatifnya. Garis-garis antara berbagai posisi itu dibingkai untuk menunjukkan interaksi formal yang ditetapkan. Dalam implementasi kebijakan struktur organisasi mempunyai peranan yang penting. Salah satu dari aspek struktur organisasi adalah adanya prosedur operasi standar (standard operating procedures atau SOP). Fungsi dari SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang cenderung akan melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Nugroho 2011:628) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yang bisa dilihat dalam model implementasi yaitu:

- (1) standar dan sasaran kebijakan
- (2) kinerja kebijakan
- (3) sumber daya
- (4) komunikasi antar badan pelaksana
- (5) karakteristik badan pelaksana
- (6) lingkungan sosial, ekonomi dan politik
- (7) sikap pelaksana.

Standar dan sasaran kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Nugroho 2011:628) pada dasarnya adalah apa yang hendak dicapai oleh program atau kebijakan, baik yang berwujud maupun tidak, jangka pendek, menengah atau panjang. Kejelasan dan sasaran kebijakan harus dapat dilihat secara spesifik sehingga diakhir program dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan dari kebijakan atau program yang dijalankan.

Berdasarkan teori diatas jika dikaitkan dengan penelitian ini maka ditemukan pada indikator Standar Kebijakan yakni Pimpinan yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa masih belum mengetahui bahkan memahami secara pasti landasan regulasi yang mengatur tentang Penilaian Kinerja PNS. Kemudian para pimpinan masih belum tahu secara detail dokumen yang diperlukan dalam penilaian kinerja PNS sesuai dengan aturan. Ada Petunjuk Teknis dalam Penilaian Kinerja PNS yang juga dijadikan sebagai standar dari para implementor untuk menilai kinerja PNS.

Dunn dalam Lumingkewas (2018:79) menjelaskan bahwa ada tiga komponen utama yang turut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu:

- (1) Pelaku Kebijakan; berkenaan dengan orang-orang yang akan melaksanakan kebijakan;
- (2) Kebijakan Publik; berkenaan dengan isi (content), formulasi kebijakan apa yang akan dilaksanakan dan tujuan yang ingin dicapai.
- (3) Lingkungan Kebijakan; berkenaan dengan kondisi lingkungan kontekstual penunjang ataupun penghalang.

Menurut Gow dan Morss (Pasolong, 2007:59) menyebutkan berbagai hambatan dalam implementasi kebijakan antara lain

- (1) hambatan politik, ekonomi dan lingkungan,
- (2) kelemahan intitusi,
- (3) ketidakmampuan SDM dibidang teknis dan administratif,
- (4) kekurangan bantuan teknis,
- (5) kurangnya desentralisasi dan partisipasi,
- (6) pengaturan waktu,
- (7) sistem informasi yang kurang mendukung,

- (8) perbedaan agenda tujuan antara aktor (dukungan yang berkesinambungan). Semua hambatan ini dapat dengan mudah dibedakan atas hambatan dari dalam (faktor internal) dan dari luar (faktor eksternal).

Dalam Pasolong (2007:59), hambatan dari dalam atau yang sering disebut dengan faktor internal dapat dilihat dari ketersediaan dan kualitas input yang digunakan seperti sumber daya manusia, dana, struktur organisasi, informasi, sarana dan fasilitas yang dimiliki, serta aturan-aturan, sistem dan prosedur yang harus digunakan.

Sedangkan hambatan dari luar atau sering disebut sebagai faktor eksternal dapat dibedakan atas semua kekuatan yang berpengaruh langsung ataupun tidak langsung kepada proses implementasi kebijakan pemerintah, kelompok sasaran, kecenderungan ekonomi, politik, kondisi sosial budaya dan sebagainya.

Berdasarkan teori tersebut jika dikaitkan dengan hasil penelitian pada indikator Sikap Pelaksana didapat bahwa saat ini di BKPSDM Kabupaten Minahasa masih mengaju pada aturan yang lama yakni pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS sehingga belum mengaju pada aturan yang terbaru. Masih terbatasnya sarana dan prasarana yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa saat proses Penilaian Kinerja PNS. Masih adanya oknum-oknum tertentu yang memberikan penilaian secara subjektif atau memandang karena adanya kedekatan.

Jika disandingkan penelitian ini dengan penelitian terdahulu maka dapat dijelaskan mempunyai persamaan yakni penelitian yang sekarang dan terdahulu sama-sama membahas tentang Penilaian Kinerja PNS bahkan menggunakan metode penelitian kualitatif yang lebih menekankan pada makna, tetapi juga memiliki perbedaan dimana penelitian memiliki lokus penelitian yang berbeda dimana peneliti mengambil lokus di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa, kemudian tahun penelitiannya juga berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya.

#### **4. KESIMPULAN**

Adapun hasil kesimpulannya dari hasil penelitian ini yakni

**Objektif:** Para implementor yang ada di BPKSDM hanya mengetahui secara umum cara dalam penilaian kinerja PNS. Bahkan Masih ada sedikit penilaian pribadi dari pejabat saat menilai kinerja PNS. Kemudian Penilaian yang dilakukan cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampaknya saja atau hanya yang dipermukaannya saja yang dilihat tidak secara keseluruhan.

**Terukur:** Pimpinan yang ada masih kurang mengetahui secara pasti untuk pemberian bobot untuk masing-masing unsur penilaian seperti untuk penilaian SKP dan Perilaku Kerja. Tetapi memang Pejabat penilai kinerja PNS sudah sesuai dengan PP Nomor 30 Tahun 2019.

**Akuntabel :** Belum ada sosialisasi yang dilakukan terkait dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 kepada para PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa. Para pimpinan yang ada hanya mengetahui secara umum proses pelaporan kinerja PNS.

**Partisipatif :** Proses penilaian kinerja PNS sudah senada dengan aturan yang ada. Di BKPSDM Kabupaten Minahasa telah dibentuk Tim untuk Penilaian Kinerja PNS. Tetapi memang masih belum ada inovasi yang diberikan oleh pimpinan dalam rangka peningkatan kinerja PNS.

**Transparan:** Ada perubahan terbaru terkait waktu dalam penilaian Kinerja PNS yakni untuk sekarang Penilaian kinerja PNS dilakukan 2 kali dalam setahun yakni setiap 6 bulan sekali. Untuk proses dan hasil penilaian prestasi kerja sejauh ini sudah bersifat terbuka dan sudah transparan. Selanjutnya belum ada penghargaan yang diberikan untuk PNS yang menunjukkan telah penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik di BKPSDM Kabupaten Minahasa.

Faktor-faktor penghambat dan pendukung pada Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa yakni Standar Kebijakan: Pimpinan yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa masih

belum mengetahui bahkan memahami secara pasti landasan regulasi yang mengatur tentang Penilaian Kinerja PNS. Kemudian para pimpinan masih belum tahu secara detail dokumen yang diperlukan dalam penilaian kinerja PNS sesuai dengan aturan. Sikap Pelaksana: Saat ini di BKPSDM Kabupaten Minahasa masih mengaju pada aturan yang lama yakni pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS sehingga belum mengaju pada aturan yang terbaru. Masih terbatasnya sarana dan prasarana yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa saat proses Penilaian Kinerja PNS. Masih adanya oknum-oknum tertentu yang memberikan penilaian secara subjektif atau memandang karena adanya kedekatan.

## **5. UCAPAN TERIMAKASIH**

Ketua Program Studi Administrasi Negara Pascasarjana Universitas Negeri Manado

## **6. DAFTAR PUSTAKA**

- Dunn, William N. 2003. Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fajri dan Ratu Aprilia Senja. 2008. Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Edisi Revisi, Cet. 3, Semarang: Difa Publishers.
- Indiahono, Dwiyanto. 2009. Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analisis. Yogyakarta: Gava Media.
- Kusumanegara, Solahuddin. 2010. Model dan Aktor Dalam Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gava Media.
- Kusumanegara, Solahuddin. 2010. Model dan Aktor Dalam Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gava Media.
- LAN & BPKP. 2000. Akuntabilitas dan Good Governance. Jakarta: Lembaga. Administrasi Negara.
- Lumingkewas, Lexie. 2018. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Malang: Wineka Media.
- Miles, M. B. & Huberman, M. 1992. Analisis Data Kualitatif. Jakarta: Penerbit. Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif: Bandung: Rosdakarya.
- Mustopadidjaya. 2002. Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi,. Implementasi dan Evaluasi Kinerja, Jakarta:LAN.
- Nasution. 2009. Metode Research (Penelitian Ilmiah). Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Ismail. 2009. Public Policy Analisis, Strategi Advokasi Teori dan Praktek. Surabaya: Putra Media Nusantara (PMN).
- Pasolong, Harbani. 2007. Teori Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Siagian, Sondang P, 2004, Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya. Manusia, Jilid I, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Strauss and J. Corbin. 1990. Qualitative Research; Grounded Theory Procedure and. Techniques. London: Sage Publication.
- Wahab, Solichin Abdul, 2012. Analisis Kebijakan (Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik). Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. 2002. Teori dan Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta: Medpress.