

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS di Sekretariat Daerah, Subulussalam

Implementation of Government Regulation Number 30 of 2019 concerning Performance Assessment of PNS in the Regional Secretariat, Subulussalam

Abdul Rajab, Heri Kusmanto & Adam

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 03 Agustus 2022; Direview: 29 September 2022; Disetujui: 20 November 2022

*Corresponding Email: herikusmanto@usu.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan kendalanya di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, Penelitian ini dipaparkan secara deskriptif dengan metode pendekatan yuridis administrasi publik. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah Pengumpulan Data Primer, melalui Wawancara (interview), Pengamatan (observasi) dan dokumentasi dan Pengumpulan Data Sekunder, dengan Studi kepustakaan. Teknik analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi PP No. 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya berhasil diterapkan. Implementasi telah berhasil diterapkan dari segi komunikasi dan struktur birokrasi, akan tetapi belum berhasil dari segi sumberdaya dan disposisi. Kendala yang dihadapi adalah pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, pegawai sering membuat laporan secara berlebihan, dan pemberian sanksi disiplin masih tergolong tidak tegas.

Kata Kunci: Implementasi; Kinerja; Pegawai Negeri Sipil; Bagian Pemerintahan.

Abstract

This study aims to determine and analyze the implementation of the Government Regulation of the Republic of Indonesia Number 30 of 2019 concerning the Performance Assessment of Civil Servants and the obstacles in the Regional Secretariat of Subulussalam City Government. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. This research is described descriptively with a juridical approach to public administration. The data collection techniques in this study are Primary Data Collection, through interviews (interviews), observations and documentation and Secondary Data Collection, with literature study. The data analysis technique consists of three streams of activities that occur simultaneously, namely: data reduction, data presentation, conclusion drawing/verification. The results showed that the implementation of PP no. 30 of 2019 concerning the Performance Assessment of Civil Servants has not been fully implemented yet. Implementation has been successfully implemented in terms of communication and bureaucratic structure, but has not been successful in terms of resources and disposition. The obstacles faced are the appraiser (superior) is not able to control the view of the proximity element in assessing the work of subordinates, employees often make excessive reports, and the provision of disciplinary sanctions is still relatively indecisive.

Keywords: Implementation; Performance; Government employees; Government Section.

How to Cite: Rajab A., Kusmanto, H., & Adam. (2022). Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5(2): 1630-1640.



PENDAHULUAN

Pegawai merupakan sumber daya manusia (*human resources*) sekaligus merupakan asset yang paling penting apa lagi bila mampu memberikan prestasi dengan lebih baik. Kelangsungan hidup lembaga pemerintahan dapat tercapai apabila seorang manajer sumber daya manusia mampu mengetahui, mengerti, dan memahami para pegawai yang bekerja di lembaga pemerintahan, juga mengetahui tingkat kebutuhan ekonomi pegawai, serta mampu mendayagunakan kemampuan pegawai. Peningkatan kemampuan kerja setiap individu pegawai dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja lembaga pemerintahan secara keseluruhan. Jika kinerja pegawai rendah maka kinerja lembaga pemerintahan juga buruk, dan sebaliknya, jika kinerja pegawai cukup tinggi maka kinerja lembaga pemerintahan secara keseluruhan juga akan baik.

Kinerja merupakan seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar. Kinerja seorang pegawai akan baik, bila pegawai mencapai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena di gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Kinerja penting bagi pegawai agar dapat memperoleh pengembangan karir serta memperoleh penghidupan yang layak dari hasil kerjanya.

Namun demikian kinerja pegawai tidak hanya tergantung pada kemampuan kerja pegawai itu sendiri, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sistem atau budaya yang terbentuk di dalam organisasi, khususnya mengenai sistem penilaian kinerja. Baik tidaknya penilaian kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap hasil penilaian kinerja, karena sebaik apapun kemampuan kerja pegawai tidak akan memperoleh nilai yang sesuai dengan kinerjanya jika sistem penilaian kinerja di dalam organisasi tergolong buruk.

Secara definisi, penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja dilaksanakan untuk beberapa tujuan yaitu: menilai tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan sebagai dasar peningkatan dan pengembangan para pegawai secara pribadi, sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji, bonus, alat dalam pemberian pelatihan dan juga sebagai dasar dalam pemberian nasehat pada pegawai dan alat pemberian motivasi. Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja pada pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai (Pasaribu et al., 2020; Turnip et al., 2020; Lanny et al., 2022).

Terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja, yaitu: *relevance*, *acceptability*, *reliability*, *sensitivity*, *practiculity* *Relevance* berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu. *Acceptability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi. *Reliability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Realibilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekuensi penilaian. Dalam hubungannya dengan sistem penilaian, disebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatannya relatif sama. *Sensitivity* berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil/sukses, cukup, ataupun gagal/jelek telah dilakukan oleh seorang pegawai. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan pegawai yang berhasil dari pegawai yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi maka dalam suatu organisasi semua pegawai akan mencapai tingkatan yang sama dan semua tujuan penilaian prestasi kerja tidak akan tercapai. *Practiculity* berarti bahwa sistem penilaian dapat



mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas para pegawai.

Penilaian kinerja bagi pegawai negeri sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Adapun prinsip penilaian kinerja yang diatur dalam peraturan tersebut adalah: objektif, terukur, akuntabel, partisipasif, dan transparan. Tetapi sampai saat ini implementasi atas peraturan tersebut masih belum dapat terlaksana dengan baik, terutama karena masih kurang objektifnya penilaian yang dilakukan di lingkungan pemerintahan, dimana faktor prasangka pribadi dalam melakukan penilaian masih tergolong cukup tinggi. Pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, sehingga hasil penilaian kinerja menjadi kurang sesuai dengan hasil kerja yang diperoleh pegawai yang dinilai.

Adapun unsur-unsur penilaian kinerja PNS di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam adalah mengenai kepribadian pegawai, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan, yaitu 91 - ke atas dinyatakan sangat baik, 76 - 90 dinyatakan baik, 61 - 75 dinyatakan cukup, 51 - 60 dinyatakan kurang dan 50 - ke bawah dinyatakan buruk.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam adalah penelitian Makaduro (2014) bahwa pelanggaran yang dilakukan oleh ASN di Kecamatan Mapanget Kota Manado, yaitu: pelanggaran terhadap ketentuan jam kerja; menyalahgunakan wewenang; masih rendahnya rasa pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab terhadap tugas kedinasan; pemberian pelayanan terhadap masyarakat yang masih kurang baik dan pelanggaran terhadap peraturan kedinasan yang berlaku. Penelitian Wulandari (2017), bahwa pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari tampak bahwa sikap disiplin kerja di kalangan pegawai di kantor tersebut masih relatif rendah. Penelitian Koda, dkk. (2017), bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai sudah cukup (efektif), dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pegawai (ASN). Adapun tingkat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilakukan sesuai aturan, dan tingkat pelaksanaan dalam beberapa program sudah diteralisasikan dengan baik, karna adanya pengawasan dan pelaksanaan dengan baik. Penelitian Haydah (2012), bahwa salah satu indikasi rendahnya kualitas Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah adanya pelanggaran disiplin yang banyak dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah. Penelitian Rachmawati (2018), bahwa kedisiplinan dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis variabel mediasi dapat disimpulkan bahwa insentif tidak terbukti memediasi pengaruh keterlibatan kerja dan disiplin kerja dalam kinerja (Rinaldi, 2012).

Oleh karena itu penulis, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan kendalanya di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu mengambil data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat diuraikan secara deskriptif, kualitatif dan komperhensif, yaitu menggambarkan kenyataan yang berlaku dan membahas permasalahan-permasalahan yang dikemukakan berkaitan dengan Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Penelitian ini dipaparkan secara deskriptif dengan metode pendekatan yuridis administrasi publik.



Penelitian deskriptif adalah prosedur yang bertujuan membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau fenomena keadaan yang sedang terjadi (Subarsono, 2011). Digunakannya metode deskriptif ini, karena peneliti ingin memperoleh hasil yang benar-benar sesuai dengan fakta yang ada dan berkembang. Untuk pendekatan yuridis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk membahas Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Menurut Suyatno (2010) bahwa Informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu: 1) informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, 2) informan utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, 3) informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan informan kunci yaitu: Sekretaris Daerah Kota Subulussalam (Ir. Taufit Hidayat, MM). Informan utama adalah Kepala Bagian Pemerintahan Setdako Subulussalam (Ronise Bancin, S.STP) dan informan tambahan adalah Staf TU Bagian Organisasi (Dedy Kurniawan, S.STP).

Teknik pengumpulan data adalah langkah penting dalam penelitian ilmiah karena data yang dihasilkan digunakan untuk memecahkan masalah yang ada (Siagian, 2011). Alat pengumpul data berfungsi untuk mengumpulkan data-data di lapangan yang diperlukan dalam kegiatan penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*), yaitu dengan mendatangi secara langsung lokasi penelitian dan mengamati kejadian atau keadaan sebenarnya (Robbins, 2014).

Adapun teknik pengumpulan data penelitian ini adalah Pengumpulan Data Primer, melalui Wawancara (*interview*), Pengamatan (observasi) Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan terhadap Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Pengumpulan Data Sekunder, dengan Studi kepustakaan, yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi melalui literatur yang relevan dengan judul penelitian seperti buku-buku, artikel dan makalah yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti dan Studi dokumentasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dari dokumen atau arsip-arsip termasuk internet yang sesuai dengan masalah yang diteliti (Mathis & Jackson, 2012).

Teknik analisis data adalah proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Analisis data menurut Bogdan dalam Sugiyono yaitu 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 (Hasibuan, 2010). Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh.

Menurut Miles & Habermann (1992) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami variabel yang akan menjelaskan dalam penelitian ini, digunakan model implementasi kebijakan George Edwards III, sehingga Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Komunikasi, Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian, dari seseorang kepada orang lain melalui cara lisan, tertulis, maupun cara nonverbal dengan tujuan orang lain tersebut mengeinterpretasikannya sesuai dengan maksud yang dikehendaki yang meliputi dimensi-dimensi: transmisi pesan ke personil yang tepat,



kejelasan pesan, konsistensi pesan, kemampuan pemberi dan penerima pesan untuk memahami maksud pesan, cara penyampaian pesan, media/sarana penyampaian pesan. Komunikasi mencakup Transmisi (penyampaian pesan); Kejelasan perintah tentang penyelenggaraan program dan Konsistensi perintah yang diberikan tentang penyelenggaraan program yang dilakukan.

- b. Sumber daya, mencakup kompetensi implementor dan finansial. Sumber daya adalah penyediaan suatu hal pada suatu negara, organisasi, atau individu yang dapat berupa staf/tenaga kerja, informasi, kewenangan, dan fasilitas.
- c. Disposisi dapat diartikan sebagai pernyataan evaluatif seseorang terhadap suatu keadaan yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, tindakan, serta terpengaruh oleh pandangan kelompok, pergantian personil, serta insentif. Disposisi, mencakup: Tanggungjawab; Komitmen dan Kejujuran.
- d. Struktur birokrasi, adalah struktur organisasi yang menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal yang meliputi dimensi pembagian pekerjaan (*division of work*), garis komando (*chain of command*), cakupan kendali (*span of control*), formalisasi aturan (*formalization of rules*), dan Standard Operating Procedure. Mencakup: Pembagian tugas; Koordinasi dan Prosedur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam

Dalam proses implementasi PP No. 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut dengan Penilaian Kinerja (PK), pelaksana kebijakan terlebih dahulu harus menyadari bahwa suatu keputusan yang telah dibuat dan perintah untuk melaksanakannya telah dikeluarkan, sehingga mereka bekerja sesuai dengan wewenang masing-masing. Penyampaian kebijakan kepada pelaksana kebijakan (implementor) dilakukan melalui komunikasi, yaitu proses penyampaian informasi yang akurat, jelas, konsisten, dan menyeluruh kepada semua pihak yang berkepentingan. Dengan demikian secara umum terdapat tiga unsur penting dalam proses komunikasi kebijakan, yaitu yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan (Handoko, 2013).

Transmisi. Kebijakan yang ditetapkan harus disampaikan kepada pejabat implementor melalui proses transmisi (penyampaian pesan) yang tersedia. Terdapat berbagai saluran informasi yang dapat digunakan untuk menyampaikan suatu kebijakan, yang dapat diketahui berdasarkan tanggapan informan mengenai dari mana suatu informasi diperoleh. Penyampaian tentang ditetapkannya PP No. 30 Tahun 2019 telah dilakukan secara langsung oleh atasan. Atasan mempunyai tanggungjawab utama dalam keberhasilan implementasi kebijakan sehingga atasan mempunyai kewajiban untuk menyampaikan kepada bawahan, sehingga bawahan dapat melakukan tindak lanjut yang diperlukan dalam pelaksanaannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peran atasan dalam penyampaian informasi telah dilakukan dengan baik dalam proses implementasi PP No. 30 Tahun 2019.

Setelah informasi tentang PP No. 30 Tahun 2019 diketahui oleh implementor maka informasi tersebut lebih lanjut harus dipelajari dengan mendiskusikannya dalam suatu forum, sehingga dapat diketahui hal-hal apa yang perlu dilakukan untuk menerapkan kebijakan tersebut. Instansi sering melakukan pertemuan untuk membicarakan berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan, termasuk juga membicarakan tentang penerapan PP No. 30 Tahun 2019. Penyampaian informasi mengenai peraturan tersebut melalui pertemuan formal tentu akan lebih resmi efektif, dimana semua pihak yang berkepentingan dapat mengetahuinya serta dapat meminta kejelasan tentang maksud dari peraturan yang dimaksud.



Kejelasan. Dalam mengimplementasikan kebijakan pada PP No. 30 Tahun 2019, maka penyampaian informasi tentang kebijakan tersebut haruslah bersifat jelas agar dalam penerapannya tidak bertentangan dengan maksud dari si pembuat kebijakan. Dalam hal ini atasan harus mampu menyampaikan maksud kebijakan secara tepat, serta mampu memberi penjelasan atau penafsiran yang tidak bertentangan dengan maksud dari pembuat kebijakan. Proses penyampaian kebijakan dalam PP No. 30 Tahun 2019 telah dilakukan dengan baik, karena atasan yang berperan sebagai komunikator sangat menguasai atau mempunyai pemahaman yang baik tentang kebijakan yang akan diterapkan sehingga cukup berkompeten untuk memberi penjelasan. Disamping itu, peserta yang mengikuti pertemuan (forum) juga menunjukkan rasa puas atas penjelasan atasan, yang berarti telah memahami kebijakan PK serta mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan sehubungan dengan kebijakan PK tersebut (Adoir, 2010).

Selanjutnya, kemampuan atasan memberi penjelasan juga sangat penting untuk menjamin bahwa pegawai dapat menambah pemahamannya untuk hal-hal yang tidak dimengerti dalam PP No. 30 Tahun 2019. Hal tersebut akan menjamin bahwa semua hal yang tidak dimengerti dapat memperoleh kejelasan, sehingga lebih mudah dalam penerapannya. Atasan pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam mempunyai kemampuan yang baik dalam memberi penjelasan terhadap hal-hal yang kurang dipahami oleh pegawai sehubungan dengan kebijakan yang akan diimplementasikan. Dengan demikian kemampuan atasan memberi penjelasan kepada bawahan sesuai dengan maksud pembuat kebijakan telah cukup mendukung proses implementasi PP No. 30 Tahun 2019 di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Konsistensi. Yang dimaksud dengan konsistensi dalam komunikasi adalah pemahaman dari implementor terhadap kebijakan secara konsisten sebagaimana maksud pembuat kebijakan, dan pimpinan dapat memberi arahan yang tepat untuk mengatasi kendala dalam implementasi kebijakan. Pegawai pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam telah mampu memahami PP No. 30 Tahun 2019 secara konsisten sebagaimana maksud dari kebijakan tersebut. Walaupun dalam beberapa hal terdapat perbedaan penafsiran sebagai akibat kurangnya pemahaman, tetapi perbedaan penafsiran selalu dapat diatasi melalui proses diskusi. Semua pegawai juga sama-sama mempunyai keinginan yang kuat untuk menyatukan pemahaman terhadap kebijakan tersebut. Dengan demikian, pemahaman pegawai terhadap kebijakan sesuai dengan maksud pembuat kebijakan telah dilakukan dengan baik dalam proses implementasi PP No. 30 Tahun 2019.

Implementasi suatu kebijakan juga harus didukung oleh ketersediaan sumber daya, yaitu segala sesuatu yang terdapat pada organisasi, baik sumberdaya fisik maupun sumber daya non fisik. Dalam prakteknya, sering terjadi bahwa sumber daya yang tidak tersedia atau sumber daya yang tidak memadai menyebabkan implementasi kebijakan tidak dapat dilakukan dengan baik, sehingga maksud dari pembuat kebijakan menjadi tidak dapat dicapai sebagaimana mestinya. Demikian juga dengan implementasi PP No. 30 Tahun 2019 membutuhkan dukungan dari berbagai jenis sumber daya, khususnya sumber daya yang terdapat pada pemerinrah daerah. Indikator yang digunakan untuk mengetahui dukungan sumber daya adalah: perangkat kebijakan penilaian kinerja, pegawai, dan pejabat penilai.

Pegawai. Pegawai merupakan subjek sekaligus objek dari kebijakan PK pegawai, sehingga kebijakan tersebut hanya dapat diterapkan jika didukung dengan kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja yang ditetapkan, mengetahui semua peraturan yang ditetapkan, serta mempunyai kejujuran yang baik dalam membuat laporan kinerja. Pada dasarnya pegawai pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam mempunyai kemampuan yang baik dalam bekerja untuk meraih prestasi kerja yang tinggi sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP). Pegawai adalah orang-orang yang telah menjalani pelatihan, serta ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Disamping itu pegawai juga telah cukup



berpengalaman dalam menangani pekerjaan, sehingga sangat mendukung untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Pemahaman pegawai terhadap peraturan kedisiplinan telah memadai, dimana semua pegawai telah mengetahuinya karena setiap peraturan diumumkan dengan jelas yang disertai dengan pemberitahuan secara langsung kepada pegawai. Peraturan kedisiplinan tersebut juga dapat diketahui dari teman kerja atau dengan cara membaca peraturan itu sendiri, terutama peraturan disiplin yang dinyatakan dalam perilaku kerja dalam kebijakan PK. Dengan demikian bahwa pemahaman pegawai terhadap peraturan kedisiplinan telah mendukung untuk implementasi kebijakan PK. Pegawai pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam mempunyai kemampuan yang baik untuk berperilaku disiplin. Peraturan disiplin yang ditetapkan tidak berlebihan dalam arti tidak sulit untuk dilaksanakan. Pelaksanaannya tergantung pada kesediaan pegawai untuk mempersiapkan diri agar dapat mematuhi peraturan disiplin, karena untuk berperilaku disiplin dalam pekerjaan diperlukan pengorbanan kegiatan pribadi, sehingga pekerjaan harus ditempatkan sebagai prioritas sehari-hari. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai untuk berperilaku disiplin telah cukup mendukung untuk implementasi kebijakan PK. Pegawai pada Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam sering membuat laporan secara berlebihan, dalam arti pegawai melaporkan hasil kerja yang belum selesai dalam laporan kinerja sebagai telah rampung. Terdapat juga beberapa pegawai yang secara sengaja menambah hasil kerja yang dilaporkan, dengan tujuan untuk memperoleh nilai kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai masih kurang jujur dalam membuat laporan kinerja, sehingga tidak mendukung terhadap implementasi kebijakan PK.

Pejabat Penilai. Kebijakan PK juga membutuhkan dukungan dari pejabat penilai yang berkemampuan dalam menilai pekerjaan bawahan secara objektif. Dalam hal ini pejabat penilai harus mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan penilaian, harus bertanggungjawab atas penilaiannya, adanya sanksi yang tegas atas kesalahan penilaian, serta mampu menghilangkan pengaruh hubungan pribadi dalam melakukan penilaian. Pejabat penilai telah mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan penilaian yang didasarkan pada pengalaman di masa lampau. Pertimbangan dalam penilaian hanya terfokus pada hasil kerja, sehingga pelaksanaannya menjadi tidak sulit. Dengan demikian kemampuan penilai dalam melakukan penilaian telah cukup baik sehingga sangat mendukung terhadap implementasi kebijakan PK di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Pejabat penilai telah menunjukkan tanggungjawab yang tinggi terhadap nilai yang diberikan kepada pegawai yang menjadi bawahannya. Dalam hal ini, pejabat penilai memberikan nilai berdasarkan alasan yang tepat, sehingga pegawai dapat mengetahui kekurangan hasil kerjanya dan dapat memperbaikinya pada pekerjaan lebih lanjut. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa tanggungjawab tinggi dari pejabat penilai atas nilai yang diberikan telah mendukung dalam implementasi kebijakan PK di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan hubungan pribadi dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan. Menurut informan bahwa pegawai yang berupaya membuat hubungan pribadi dengan mencari perhatian cenderung mendapat nilai yang bagus dari atasan walaupun hasil kerjanya biasa-biasa saja, sehingga nilai yang diperoleh dapat menyamai nilai kerja pegawai yang hasil kerjanya benar-benar bagus. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan pandangan hubungan pribadi telah mengganggu proses penilaian, sehingga kurang mendukung terhadap implementasi kebijakan PK di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Perangkat Kebijakan. Implementasi kebijakan sangat tergantung pada perangkat kebijakan itu sendiri. Dalam hal ini kebijakan hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila



kebijakan tersebut cukup realistis untuk dilaksanakan serta jelas dalam arti mudah dipahami dan tidak menimbulkan salah safsir.

Pemerintah telah membuat tim peneliti untuk melakukan penelitian yang mendalam atas pentingnya pedoman dasar penilaian kinerja pegawai. Perlu adanya kesatuan atau keseragaman metode dalam penilaian pegawai sehingga semua pihak dapat mengetahui bagaimana penilaian kinerja dilaksanakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan PK telah ditetapkan berdasarkan penelitian yang mendalam sehingga sangat mendukung terhadap implementasi kebijakan.

Kriteria perilaku kerja dan kriteria prestasi kerja dalam kebijakan PK telah cukup realistis untuk dapat dicapai pegawai sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Artinya bahwa tidak ada kriteria atau persyaratan kinerja yang terlalu berlebihan dalam arti sulit untuk dicapai. Dalam hal ini pegawai hanya perlu mendisiplinkan diri serta melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan demikian kebijakan yang ditetapkan dalam PP 30 Tahun 2019 sudah cukup realistis untuk dapat dicapai pegawai sehingga sangat mendukung terhadap implementasi kebijakan PK di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

PP 30 Tahun 2019 telah mengatur secara lebih rinci mengenai semua hal yang perlu dilakukan oleh berbagai pihak yang terkait dalam penilaian kinerja, sehingga tidak perlu dilakukan penafsiran yang terlalu mendasar. Walaupun terdapat sedikit penafsiran yang berbeda, tetapi hal tersebut selalu dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kebijakan yang ditetapkan tidak menimbulkan salah tafsir di antara pegawai yang bertugas melaksanakannya sehingga sangat mendukung terhadap implementasi kebijakan PK di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Salah satu faktor yang menunjang keberhasilan implementasi kebijakan adalah sikap implementor atau sikap para pelaksana kebijakan. Jika aparatur setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan yang akan dan harus dilaksanakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan aparatur pelaksana berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah dan tidak tercapainya program yang telah dibuat. Disposisi dalam penelitian ini menyangkut tiga hal, yaitu tanggungjawab, komitmen, dan kejujuran, sebagaimana akan dibahas berikut ini.

Tanggungjawab. Dalam implementasi PP No. 30 Tahun 2019 implementor harus merasa bertanggungjawab atas tercapainya tujuan penerapan kebijakan. Setiap implementor harus bertanggungjawab sampai batas-batas yang ditentukan sesuai dengan peranan masing-masing. Pejabat penilai harus bertanggungjawab dengan hasil penilaiannya, sedangkan bawahan harus bertanggungjawab untuk menerima sanksi disiplin yang tegas dari atasan. Pejabat penilai telah menunjukkan tanggungjawab yang tinggi terhadap nilai yang diberikan kepada pegawai yang menjadi bawahannya. Dalam hal ini, pejabat penilai memberikan nilai berdasarkan alasan yang tepat, sehingga pegawai dapat mengetahui kekurangan hasil kerjanya dan dapat memperbaikinya pada pekerjaan lebih lanjut. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa tanggungjawab tinggi dari pejabat penilai atas nilai yang diberikan telah mendukung dalam proses implementasi PP No. 30 Tahun 2019 di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Komitmen. Komitmen berkaitan dengan kemauan implementor dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan. Jika pegawai sebagai implementor mempunyai komitmen yang tinggi maka tingkat keberhasilan penerapan kebijakan juga akan tinggi. Dalam penerapan PP No. 30 Tahun 2019, semua pegawai harus sama-sama berkomitmen untuk menerapkannya secara konsisten sesuai dengan isi atau maksud kebijakan yang ditetapkan. Pegawai mempunyai komitmen yang tinggi untuk mengimplementasikan PP No. 30 Tahun 2019, karena kebijakan tersebut berhubungan dengan kepentingan pelayanan masyarakat serta kepentingan karir pegawai. Dengan adanya kebijakan tersebut maka pegawai dapat mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa



komitmen pegawai telah mendukung dalam proses implementasi kebijakan PK di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Kejujuran. Faktor kejujuran merupakan hal yang sangat menentukan dalam implementasi kebijakan. Jujur dalam pekerjaan akan mendukung bagi tujuan implementasi karena semua kegiatan organisasi pada dasarnya tidak dapat terlepas satu sama lain. Dalam penerapan PP No. 30 Tahun 2019, pegawai harus jujur dalam membuat laporan kinerjanya. Laporan kinerja yang dibuat oleh pegawai merupakan dasar yang digunakan untuk menilai PK pegawai yang bersangkutan, sehingga kejujuran pegawai dalam membuat laporan tersebut juga penting.

Pegawai sering membuat laporan secara berlebihan, dalam arti pegawai melaporkan hasil kerja yang belum selesai dalam laporan kinerja sebagai telah rampung. Terdapat juga beberapa pegawai yang secara sengaja menambah hasil kerja yang dilaporkan, dengan tujuan untuk memperoleh nilai kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai masih kurang jujur dalam membuat laporan kinerja, sehingga tidak mendukung proses implementasi PP No. 30 Tahun 2019 di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Struktur birokrasi terdiri dari unit-unit organisasi, struktur dan keterkaitan atau hubungan antara fungsi, yang secara jelas dapat dilihat dalam struktur organisasi dan uraian tugasnya. Indikator yang digunakan untuk mengetahui struktur birokrasi tersebut adalah: pembagian tugas dan koordinasi kerja.

Pembagian Tugas. Pentingnya pembagian tugas dalam struktur organisasi dalam implementasi PP No. 30 Tahun 2019 akan memperjelas siapa yang bertanggungjawab melaksanakan tugas, dan siapa yang menangani penilaian kinerja serta fungsi bagian-bagian lain dalam hubungannya dengan kebijakan yang akan diterapkan. Dalam hal ini, tugas-tugas harus diatur secara jelas dalam arti tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda, yang kemudian tugas tersebut dilakukan pembagian sebagaimana mestinya.

PP No. 30 Tahun 2019 telah mengatur dengan baik mengenai tugas yang perlu dilakukan oleh berbagai pihak yang terkait dalam PK, sehingga tidak perlu dilakukan penafsiran yang terlalu mendasar. Walaupun terdapat sedikit penafsiran yang berbeda, tetapi hal tersebut selalu dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kebijakan yang ditetapkan tidak menimbulkan salah tafsir di antara pegawai yang bertugas melaksanakannya.

Pegawai telah dilakukan dengan berpedoman pada PP No. 30 Tahun 2019, sehingga setiap pegawai dapat bekerja sesuai dengan bidang kerjanya, sehingga kecil kemungkinan terdapat tumpang tindih dalam penanganan pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembagian tugas pada instansi tersebut telah mendukung proses implementasi kebijakan PK dalam PP No. 30 Tahun 2019 di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Koordinasi. Koordinasi yang baik dapat mengendalikan semua proses yang dilakukan secara terpisah agar menjadi lebih terpadu. Koordinasi kegiatan dalam proses implementasi PP No. 30 Tahun 2019 juga penting, agar semua pegawai melakukan segala upaya untuk mewujudkan pelaksanaan kebijakan. Fungsi koordinasi telah dilaksanakan dengan baik, karena semua pegawai mematuhi prosedur kerja yang secara formal telah mengkoordinasikan semua kegiatan menjadi lebih terpadu dalam mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi koordinasi yang dilaksanakan telah mendukung dalam proses implementasi kebijakan PK dalam PP No. 30 Tahun 2019 di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

Faktor Kendala Dalam Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam

Pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan. Menurut informan bahwa pegawai yang berupaya



membuat unsur kedekatan dengan mencari perhatian cenderung mendapat nilai yang bagus dari atasan walaupun hasil kerjanya biasa-biasa saja, sehingga nilai yang diperoleh dapat menyamai nilai kerja pegawai yang hasil kerjanya benar-benar bagus. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan pandangan unsur kedekatan telah mengganggu proses penilaian, sehingga kurang mendukung dalam peningkatan kinerja dan disiplin pegawai. Dalam hal ini pegawai bekerja sungguh-sungguh merasa kurang dihargai sehingga dapat melemahkan semangat kerja pegawai.

Pegawai di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam sering membuat laporan secara berlebihan, dalam arti pegawai melaporkan hasil kerja yang belum selesai dalam laporan kinerja sebagai telah rampung. Terdapat juga beberapa pegawai yang secara sengaja menambah hasil kerja yang dilaporkan, dengan tujuan untuk memperoleh nilai kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai masih kurang jujur dalam membuat laporan kinerja, sehingga kurang mendukung dalam upaya peningkatan kinerja dan disiplin pegawai.

Pemberian sanksi disiplin di lingkungan Sekretariat Kota Subulussalam masih tergolong tidak tegas. Alasannya adalah bahwa sanksi pendisiplinan tentu harus diberikan dengan hati, bukan sebagai unsur balas dendam, karena sanksi yang berlebihan justru dapat berdampak negatif terhadap sikap pegawai terhadap atasannya atau mengambil langkah untuk menghindari. Tetapi tindakan yang tidak tegas justru akan membuat pegawai kurang patuh terhadap peraturan disiplin, sehingga kurang mendukung dalam peningkatan kinerja dan disiplin pegawai. Pegawai yang tidak disiplin akan sering mengabaikan pekerjaannya yang berarti akan menurunkan kinerja.

SIMPULAN

Implementasi PP No. 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya berhasil diterapkan di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Implementasi telah berhasil diterapkan dari segi komunikasi dan struktur birokrasi, tetapi belum berhasil diterapkan dari segi sumberdaya dan disposisi. Kendala yang dihadapi dalam mewujudkan peningkatan kinerja dan disiplin PNS di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam adalah pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, pegawai sering membuat laporan secara berlebihan, dan pemberian sanksi disiplin masih tergolong tidak tegas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adoir, J. (2010). *Kepemimpinan yang Efektif*. Dahara Prize.
- Handoko, T. H. (2013). *Pengantar Manajemen*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Haydah, T. N. (2012). *Kendala dan Solusi dalam Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)*. Universitas Brawijaya.
- Koda, S., Rumapea, P., & Tulus, F. (2017). UPAYA PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (STUDI DI PUSKESMAS DARU KECAMATAN KAO UTARA). *Jurnal Administrasi Publik*, 3(46).
- Makaduro, M. (2014). Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Suatu Studi di Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado). *POLITICO: Jurnal Ilmu Politik*, 3(1).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Miles, M. B., & Habermann, A. M. (1992). *Analisa Data Kualitatif*. UI Press.
- Pasaribu, S., Harahap, R., & Mardiana, S. (2020). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(1), 70-78
- Turnip, H. Hendra, Y. & Matondang, A. (2020). Persepsi Masyarakat Tentang Kinerja Kantor Search and Rescue Medan dalam Pencarian Orang Hilang di Gunung Sibayak. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik, Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 2(1) 2020: 7-11,



Abdul Rajab, Heri Kusmanto & Adam, Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam

- Lanny, D., Lubis, M., & Pasaribu, S. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kecerdasan Sosial di Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sistem Aplikasi Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(3), 1539-1551. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i3.907>
- Peraturan Pemerintah Nomor 30, (2019).
- Rachmawati, D. (2018). The Effect of Work Discipline and Job Involvement on the Performance with Incentive as Intervening Variable. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(8).
- Rinaldi, R. (2012). Analisis Kualitas Pelayanan Publik (Studi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Sumatera Utara). *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration*, 1(1), 22-34.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Subarsono, A. G. (2011). *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori, dan Aplikasi)*. Pustaka Pelajar.
- Suyatno, B. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Masmedia.
- Wulandari, S. P. (2017). *Penerapan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari*. Universitas Halu Oleo.

