

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SASARAN KERJA PEGAWAI
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PEMERINTAH
PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN
2014**

Danang Septianto

20120520117

Jurusan Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRAK

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Badan Kepegawaian Daerah DIY merupakan salah satu aparatur birokrasi di DIY yang telah menerapkan SKP sejak tahun 2014 sebagai sebuah sistem untuk mengetahui kerja para pegawainya. Dalam pelaksanaan SKP ini titik berat penilaian ada di SKP yang mempunyai rasio 60%, dan penilaian perilaku yang hanya mempunyai rasio 40%.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan SKP dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan SKP di BKD DIY Tahun 2014. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dimana penelitian ini menjelaskan bagaimana pelaksanaan SKP di BKD DIY. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu melalui wawancara dan dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan SKP di BKD DIY secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan pegawai telah menjalankan tugasnya sesuai dengan tahapan SKP yang terdapat di PERKA BKN No 1 Tahun 2013, diantaranya: (1) penyusunan

SKP,(2) persetujuan SKP,(3) pelaksanaan uraian tugas, dan(3) penilaian kinerja PNS. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi berjalannya pelaksanaan SKP di BKD DIY diantaranya: (1) komunikasi, BKD DIY melakukannya dengan sosialisasi setiap 4 kali dalam satu tahun,(2) sumber daya, masih kurangnya SDM dan juga sarana dan prasarana, sehingga ini akan menghambat pelaksanaan SKP,(3) hubungan antar organisasi, BKD DIY berkerjasama dengan BKN, sehingga bisa melakukan koordinasi apabila terdapat kesulitan dalam pelaksanaan SKP,(4) karakteristik agen pelaksana, para pelaksana sudah menjalankan tahapan SKP sesuai SOP yang ada,(5) kondisi sosial, ekonomi, dan politik, dukungan sudah dilakukan dari seluruh pihak yang terkait dalam pelaksanaan SKP,(6) desposisi implementor, para pelaksana berusaha mengatasi hambatan yang dialami oleh individu masing-masing.

Dalam pelaksanaan sudah berjalan dengan baik, tetapi masih ada beberapa kendala yang dihadapi, antarlain: (1) belum sepenuhnya para pegawai di BKD DIY paham akan pelaksanaan SKP,(2) kurangnya sarana dan prasarana guna mendukung pelaksanaan SKP, (3) masih kurangnya Sumber Daya Manusia.

Kata kunci: *Implementasi Kebijakan, Sasaran Kerja Pegawai, BKD DIY*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan seiring dengan kemajuan zaman saat ini sebuah birokrat dituntut untuk semakin maju yang dilihat dari kualitas hasil yang dicapai. Agar tercapainya hasil yang maksimal seperti yang diharapkan, maka langkah yang awal yang dapat dilakukan adalah perbaikan kualitas kerja dari pegawai dalam birokrat yang bersangkutan. Hasil yang baik akan tercapai jika bagian-bagian yang menyusun suatu birokrat saling bekerjasama. Setiap organisasi pada umumnya selalu mengharapkan para pegawainya melaksanakan tugasnya secara efektif, efisien, produktif dan professional. Semua ini bertujuan agar organisasi mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai daya saing yang tinggi.

Dalam rangka meningkatkan kerja birokrat agar lebih berkualitas dan efektif maka dibuatlah oleh pemerintah sebuah sistem untuk mengevaluasi kerja sumber daya manusia di dalam birokrasi di Indonesia. Sistem tersebut di atur dalam peraturan perundang-undangan. Sebagaimana kita ketahui bahwa penilaian prestasi kerja PNS selama \pm 34 tahun belakang ini adalah menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Dikutip dari Kompasiana.com., model penilaian prestasi kerja PNS dengan DP3 sudah tidak relevan lagi. 8 (delapan) unsur penilaian dalam DP3 dianggap tidak mampu menciptakan aparatur yang cakap dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Masalah lain adalah nilai-nilai dalam DP3 terlalu abstrak untuk diukur secara kuantitatif sehingga pejabat penilai sulit memberikan penilaian secara objektif. Sering dalam memberikan nilai kepada bawahan, pejabat penilai tidak mempunyai dasar yang jelas dan timbul bias akibat unsur subjektifitas. Bahkan ada praktek yang lebih parah, yaitu pejabat penilai memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk mengisi sendiri DP3-nya. Akhirnya DP3 kehilangan fungsi sebagai salah satu instrumen untuk menciptakan aparatur yang berkinerja tinggi sebagaimana nilai-nilai DP3 itu sendiri yaitu; kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Oleh karena itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini berlaku efektif pada tanggal 1

Januari 2014. Dengan berlakunya PP (Peraturan Pemerintah) ini maka Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil tidak berlaku lagi. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 memperbaiki kekurangan-kekurangan dari Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Penilaian Dalam Peraturan Pemerintah ini ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian prestasi kerja PNS adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan dengan ketentuan paling rendah pejabat eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Dimulai tahun 2014, SKPD-SKPD di Indonesia menggunakan PP 46 Tahun 2011 yang didalamnya memuat SKP sebagai sebuah sistem untuk mengetahui kerja para pegawainya. Akan tetapi ada perbedaan yang cukup mencolok antara DP3 PNS dengan SKP, dimana DP3 PNS masih menggunakan indikator-indikator yang subyektif untuk diukur seperti ketaatan terhadap Pancasila, kesetiaan, dan lain-lain. Sedangkan SKP sudah menggunakan indikator penilaian yang lebih jelas, yakni menggunakan Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai yang masing-masing berbobot 60 persen dan 40 persen. Dengan indikator penilaian yang lebih jelas

maka diharapkan penilaian kerja pegawai saat ini akan lebih obyektif. Selain itu penilaian kerja dengan SKP dituntut untuk lebih transparan dibandingkan dengan DP3 PNS yang sifatnya tertutup.

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilaksanakan serentak kepada aparatur birokrasi di seluruh Indonesia, terjadi/timbul permasalahan yang beraneka ragam, salah satunya adalah di Badan Kepagawaian Daerah DIY. Beberapa hambatan timbul, karena penilaian yang sebelumnya hanya terpaku pada perilaku, dan dengan subjektivitas atasan, sekarang berubah total, dimana titikberat penilaian ada di SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang mempunyai rasio 60%, dan Perilaku yang hanya mempunyai rasio 40%.

Dalam pelaksanaannya, SKP mempunyai kekurangan dan kelebihan . Seperti yang telah dibahas di atas, bahwa kelebihan SKP ialah sudah menggunakan indikator penilaian yang lebih jelas, yakni menggunakan Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai yang masing-masing berbobot 60 persen dan 40 persen. Sedangkan untuk kekurangannya ialah, masih terdapat kebingungan serta ketidaktahuan dari beberapa pegawai negeri sipil dalam suatu birokrasi dalam melakukan pengisian formulir Sasaran Kerja Pegawai sehingga perlu dilakukan pembinaan yang jelas dari pemerintah. Regulasi ini merupakan langkah untuk melakukan reformasi birokrasi yang menyeluruh, tetapi pada dasarnya kebijakan ini harus di kontrol oleh pemerintah pusat, dan harus memperhatikan aspek – aspek yang lain, diantaranya adalah aspek *humanisme* (kemanusiaan).

Kelebihan yang terdapat pada pelaksanaan SKP perlu ditingkatkan agar bisa dirasakan manfaatnya bagi semua kalangan. Begitu pula dengan kekurangan yang terdapat pada pelaksanaan SKP, sebaiknya perlu diadakan perbaikan dari pemerintah pusat yang merumuskan peraturan tersebut. Kekurangan yang disebutkan sebelumnya merupakan sebagian kecil yang sudah dirasakan selama pelaksanaan SKP sejak tahun 2014.

Berdasarkan keterangan diatas, peneliti ingin mengkaji lebih dalam lagi tentang bagaimana implementasi SKP serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan SKP baik kelebihan maupun kekurangan sehingga memahami apa saja evaluasi yang harus dilakukan untuk memperbaiki sistem pelaksanaan SKP di salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu Badan Kepegawaian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam penelitian ini terdapat dua rumusan masalah yang terkait dengan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2014 ?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2014 ?

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan mengamati sejauh mana implementasi/pelaksanaan kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di Badan

Kepegawaian Daerah DIY tahun 2014 dengan data primer dan sekunder yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah DIY. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan metode wawancara dengan para pejabat di BKD DIY dan metode dokumentasi diperoleh melalui data-data pendukung pelaksana kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) seperti Formulir Sasaran Kerja Pegawai, Formulir Penilaian Capaian SKP, Formulir Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Surat Undangan Sosialisasi. Unit analisa dalam penelitian ini dengan para pejabat di Badan Kepegawaian Daerah DIY. Teknik analisa data dalam penelitian ini dengan cara reduksi data, menganalisis data, penyajian data dan menarik kesimpulan dari data yang telah diteliti.

PEMBAHASAN

A. Implementasi Kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2014

Dalam implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di BKD DIY tahun 2014 terdapat beberapa tahapan, sebagai berikut:

1. Penyusunan SKP

Di Badan Kepegawaian Daerah DIY penyusunan SKP ini dilakukan setiap awal tahun satu kali dan dilakukan oleh seluruh pegawai. Dalam penyusunan SKP ini dimaksudkan para pegawai menyusun uraian-uraian tugasnya yang akan dilaksanakan selama satu tahun kedepan berdasarkan RKT instansi dengan memperhatikan hal-hal berikut yaitu: jelas, dapat diukur, relevan, dapat dicapai, dan memiliki target waktu. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan tertinggi (Eselon

1) sampai dengan tingkat jabatan terendah (Jabatan Fungsional) secara herarki. Berikut penyusunan SKP yang disusun oleh pejabat struktural eselon IV (empat) :

Seorang PNS bernama RR. Nur Widiastuti, SH, jabatan Kepala sub Bidang Kesejahteraan membawahi jabatan fungsional umum yaitu pemeroses TAPERUM PNS. Dalam menyusun SKP tahunan menjabarkan SKP pejabat struktural eselon III (tiga) yaitu:

- (1) Menyusun program di Subid Kestra dengan target kuantitas/output 1 (satu) dokumen, kualitas 100, waktu 1 (satu) bulan, dan biaya kosong;
- (2) Menyusun bahan kebijakan peningkatan kesejahteraan pegawai dengan target kuantitas/output 5 (lima) dokumen, kualitas 100, waktu 1 (satu) bulan, dan biaya kosong;
- (3) Menyelenggarakan layanan Taperum dengan target kuantitas/output 400 berkas, kualitas 100, waktu 12 bulan, dan biaya kosong;

Dalam hal demikian, maka penyusunan SKP pejabat fungsional umum (Pemeroses TAPERUM PNS), dengan cara menjabarkan masing-masing kegiatan SKP dari eselon IV sebagaimana dimaksud pada nomor 3 yaitu menelenggarakan layanan Taperum.

Selanjutnya seorang PNS di BKD DIY bernama Heru Presetyo Raharjo dengan jabatan pemeroses TAPERUM PNS, dalam menyusun SKP tahunan menjabarkan kegiatan SKP pejabat struktural eselon IV

Saudari RR. Nur Widiastuti, SH, jabatan Kepala Sub Bidang Kesejahteraan, berikut penyusunan SKP dari pejabat Fungsional Umum yang menjabarkan kegiatan SKP dari eselon IV:

- (1) Menerima PNS untuk pengurusan Taperum dengan target kuantitas/output 400 berkas, kualitas 100, waktu 12 bulan, dan biaya kosong;
- (2) Meneliti pengisian form pengembalian Taperum dengan target kuantitas/output 400 berkas, kualitas 100, waktu 12 bulan, dan biaya kosong;
- (3) Menyiapkan rekomendasi pengembalian Taperum dengan target kuantitas/output 400 berkas, kualitas 100, waktu 12 bulan, dan biaya kosong;
- (4) Menyiapkan bahan pelaksanaan sosialisasi program BAPERTARUM dengan target kuantitas/output 80 berkas, kualitas 100, waktu 2 bulan, dan biaya kosong;
- (5) Menyiapkan bahan pelaksanaan pemberian beasiswa dari yayasan kesejahteraan pegawai dengan target kuantitas/output 1 (satu), kualitas 100, waktu 2 bulan, dan biaya kosong;
- (6) Menyiapkan bahan penyampaian beasiswa dengan target kuantitas/output 1 (satu) berkas, kualitas 100, waktu 1 bulan, dan biaya kosong.

Berdasarkan uraian di atas, penyusunan SKP yang dilakukan oleh pegawai di BKD sudah baik, karena penyusunan SKP pegawai mengacu pada visi misi kepala instansi yang di jabarkan menjadi Rencana Kerja

Tahunan (RKT) yang didalamnya terdapat indikator kinerja masing-masing dari mulai tingkat jabatan tertinggi (Eselon 1) sampai dengan tingkat jabatan yang terendah (Jabatan Fungsional) secara herarki.

2. Persetujuan SKP

Persetujuan SKP yaitu pengesahan dari uraian-uraian tugas yang telah disusun dan akan dilaksanakan selama satu tahun oleh pegawai apakah sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan meminta persetujuan kepada atasan langsung. Persetujuan SKP dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Pengajuan SKP oleh pegawai secara langsung dilakukan dengan bertemu atau tatap muka dengan atasan. Sedangkan untuk persetujuan secara tidak langsung dilakukan melalui pengiriman formulir SKP dalam bentuk *softfile* kepada atasan. Namun di dalam formulir tersebut disertai kolom koreksi yang akan diisi oleh atasan apabila terdapat kesalahan dalam penyusunan uraian tugas oleh pegawai. Formulir SKP yang telah dikoreksi oleh atasan akan dikirim kembali kepada pegawai yang bersangkutan.

Apabila atasan menyetujui SKP yang telah disusun oleh pegawai, maka pegawai sudah bisa melaksanakan tugasnya selama satu tahun kedepan. Namun jika tidak disetujui oleh atasan, maka pegawai yang bersangkutan melakukan diskusi secara *face to face* untuk memperbaiki uraian tugas yang kurang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Di Badan Kepegawaian Daerah DIY persetujuan SKP telah berjalan dengan baik, karena SKP pegawai disetujui oleh atasan secara langsung, sehingga pegawai bisa melaksanakan tugasnya selama satu tahun kedepan.

3. Pelaksanaan kegiatan tugas jabatan

Pelaksanaan kegiatan tugas jabatan merupakan realisasi dari uraian tugas yang terdapat di dalam SKP dan dilaksanakan oleh pegawai selama satu tahun. Pada tahun 2014 secara keseluruhan pegawai di BKD telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun terdapat beberapa pegawai tidak melaksanakan tugasnya. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya ketika ada pegawai yang sedang sakit dan memang tidak bisa menjalankan tugasnya, maka uraian tugas tersebut dihapuskan dari kegiatan tugas jabatan sehingga akan berpengaruh kepada nilai yang akan diperoleh oleh pegawai tersebut.

Secara keseluruhan pelaksanaan kegiatan tugas jabatan pegawai di BKD DIY sudah baik, meskipun terdapat beberapa pegawai yang belum melaksanakan tugasnya sesuai target di SKP.

4. Penilaian kinerja SKP

Penilaian SKP merupakan suatu pengukuran yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap kinerja pegawai selama satu tahun. Di Badan Kepegawaian Daerah DIY dalam melakukan penilaian berpedoman pada Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013, akan tetapi tata cara penghitungannya sudah dibuat otomatis menggunakan aplikasi khusus untuk menghitung nilai – nilai daripada uraian tugas yang

disusun pada SKP. Aplikasi ini sangat memudahkan pejabat penilai dan atasan pejabat penilai, karena hanya tinggal memasukkan angka, maka nilai – nilai dalam SKP sudah keluar secara otomatis.

Penilaian SKP di BKD DIY dilakukan secara obyektif tanpa adanya manipulasi nilai. Secara keseluruhan pegawai mencapai hasil di atas rata-rata. Masing-masing pegawai berusaha untuk memperoleh hasil yang baik karena berpengaruh pada prestasi kinerja yang dicapai. Selain usaha yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri, atasan langsung juga membantu untuk meningkatkan hasil nilai pegawai dengan cara menyeimbangkan uraian tugas masing-masing pegawai.

Dari penjelasan yang telah dijabarkan oleh penulis di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sudah baik karena BKD DIY dalam melakukan penilaian sudah sesuai dengan penilaian prestasi kerja PNS di PERKA BKN Nomor 1 Tahun 2013 yaitu unsur penilaian terdiri dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2014

1. Komunikasi

Komunikasi yang dilakukan BKD DIY dalam hal pelaksanaan SKP sudah berjalan dengan baik. Komunikasi yang mereka lakukan dengan mengadakan sosialisasi setiap satu triwulan, yaitu empat kali dalam satu tahun. Selain itu apabila masih terdapat pegawai yang mengalami

kebingungan, atasan langsung juga memberikan pemahaman kepada bawahannya. Hal ini membawa pengaruh penting terhadap implementasi SKP di BKD DIY, karena melalui komunikasi akan mencegah ketidakpahaman yang dialami oleh pegawai. Selain itu, dengan adanya komunikasi antarpegawai di BKD DIY akan mempermudah seseorang dalam memperoleh informasi yang digunakan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam implementasi SKP.

2. Sumber Daya

Sumber daya manusia yang tersedia oleh BKD DIY guna menunjang pelaksanaan SKP sudah baik secara keseluruhan, meskipun masih terdapat pegawai yang kurang untuk beberapa bidang pekerjaan. Sebagian besar pegawai sudah memahami Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Pada ketersediaan sarana dan prasarana, masih terdapat beberapa perangkat di BKD DIY yang jumlahnya masih kurang, sehingga ini membuat pekerjaan sedikit terkendala. Sehingga hal ini akan mempengaruhi implementasi SKP, karena akan menghambat pekerjaan yang dilakukan pegawai.

3. Hubungan Antarorganisasi

Hubungan antarorganisasi yang dilakukan BKD DIY dalam menunjang pelaksanaan SKP sudah baik, ini dibuktikan BKD DIY yang melakukan hubungan secara langsung dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Dengan adanya suatu hubungan antarorganisasi dengan BKN maka hal ini akan membawa pengaruh baik terhadap implementasi SKP yang dilakukan di BKD DIY diharapkan bisa berjalan dengan lancar dan

apabila terdapat kendala yang dialami oleh BKD DIY bisa dikomunikasikan langsung dengan BKN.

4. Karakteristik agen pelaksana

Dalam pelaksanaan SKP di BKD DIY para pelaksana sudah menjalankan tugasnya sesuai prosedur yang ada pada Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013, Dengan ini karakteristik agen pelaksana di BKD DIY membawa pengaruh baik terhadap kelancaran dan para pelaksana lebih mudah dalam melaksanakan penilaian melalui SKP.

5. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik

Dalam pelaksanaan kebijakan SKP dukungan yang diberikan oleh atasan cukup baik, karena untuk melaksanakan penilaian kinerja ini perlu adanya suatu dukungan-dukungan dari berbagai kelompok agen pelaksana dan adanya sikap saling mendukung dari segala lini, hal ini sangat berpengaruh terhadap kelancaran implementasi SKP dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

6. Desposisi implementor

Sikap pelaksana yang dimiliki oleh pegawai BKD DIY dalam sudah baik, karena para pelaksana sudah menunjukkan sikap yang mendukung adanya SKP yaitu selalu berusaha mengatasi hambatan-hambatan yang berhubungan dengan SKP. Hal ini akan berpengaruh terhadap implementasi SKP, di mana sikap yang ditunjukkan oleh para pegawai bisa mengurangi hambatan dan memperlancar pelaksanaan SKP.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2014 pada umumnya sudah berjalan dengan baik, ini dibuktikan oleh BKD DIY dalam tahapan dari mulai penyusunan hingga penilaian kinerja PNS sudah sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013. Dalam proses penyusunan SKP mereka sudah mengacu pada visi misi kepala instansi yang dijabarkan menjadi Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang didalamnya terdapat indikator kinerja masing-masing dari mulai tingkat jabatan tertinggi (Eselon 1) sampai dengan tingkat jabatan yang terendah (Jabatan Fungsional) secara herarki.

Dalam proses persetujuan SKP, para pegawai telah disetujui secara langsung oleh atasan masing-masing jabatan, sehingga pegawai bisa langsung melaksanakan tugasnya selama satu tahun kedepan. Pada saat pelaksanaan tugas pun secara keseluruhan pegawai BKD DIY sudah baik, meskipun masih terdapat beberapa pegawai yang belum melaksanakan tugasnya sesuai target di SKP masing-masing.

Selanjutnya, pada proses penilaian kinerja PNS dibagi menjadi dua bagian yaitu penilaian SKP dan juga penilaian prestasi kerja PNS. Dalam penilaian SKP, di BKD DIY telah menggunakan metode penilaian dengan sistem aplikasi, sehingga memudahkan pejabat penilai dalam melakukan penilaian secara otomatis. Sedangkan proses penilaian prestasi kerja PNS yang menggabungkan antara unsur SKP dan unsur perilaku kerja BKD DIY sudah sesuai dengan penilaian prestasi kerja PNS di PERKA BKN Nomor 1 Tahun 2013 yaitu unsur penilaian terdiri dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja.

Faktor-faktor seperti komunikasi, sumber daya, hubungan antarorganisasi, karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial ekonomi politik, dan disposisi implementor sangat mempengaruhi dalam hal lancar atau tidaknya implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di BKD DIY. Secara keseluruhan faktor-faktor tersebut sudah mendukung berjalannya implementasi SKP, akan tetapi ada beberapa faktor yang menghambat berjalannya implementasi SKP seperti faktor sumber daya. Sumber daya manusia atau yang dimaksud dengan pegawai memberikan pengaruh besar dalam implementasi SKP, karena tanpa adanya pegawai dalam suatu instansi maka kinerja dalam suatu instansi tidak akan berjalan. Selain itu, jumlah pegawai yang kurang dalam suatu instansi akan mempengaruhi hasil yang akan dicapai. Seperti yang terjadi di BKD DIY terdapat jumlah pegawai yang masih kurang, sehingga mengerjakan tugas secara *double*. Hal ini sangat berpengaruh pada hasil SKP yang kurang maksimal, karena mengerjakan tugas yang tidak sesuai dengan jabatannya.

Selain itu, sumber daya material yang tersedia di BKD DIY dalam menunjang pelaksanaan SKP masih kurang lengkap dikarenakan masih kurangnya sarana dan prasarana seperti laptop dan jaringan wi-fi, sehingga pegawai di BKD DIY sedikit mengalami kendala dalam bekerja. Jika pegawai terus terhambat selama bekerja, maka implementasi kebijakan SKP tidak bisa berjalan dengan lancar.

SARAN

Saran ini diharapkan menjadi masukan kepada para pelaksana implementasi kebijakan agar dapat menjadi evaluasi kerja pelaksana kebijakan. Berdasarkan dari hasil penelitian dapat diketahui adanya beberapa saran untuk memberikan masukan sebagai berikut: 1) Dalam implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai di BKD DIY secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik, namun sebaiknya BKD DIY perlu memberi pemahaman yang lebih detail mengenai tata cara pengisian SKP dan mengenai *urgensi* penilaian, mengingat hal itu sangat penting untuk setiap birokrat dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya secara baik dan benar. 2) Pendekatan secara intensif perlu ditingkatkan oleh BKD DIY, hal ini dapat mengurangi bahkan menghilangkan kebingungan-kebingungan yang terjadi di kalangan pegawai negeri sipil di lingkungan BKD DIY. 3) Perlu adanya tambahan jumlah Sumber Daya Manusia, mengingat Sumber Daya Manusia di BKD DIY masih terbilang kurang. Hal ini guna menghindari tugas jabatan pegawai yang menjadi *double* dan tidak sesuai dengan jabatan masing-masing pegawai. 4) Sarana dan prasarana seperti perangkat komputer yang sebaiknya ditambahkan, serta disediakan jaringan wi-fi untuk menunjang kinerja pegawai agar tidak terhambat lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Bungin, Burhan. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana

Gibson & Ivancevich & Donnely. (1994). *Organisasi dan manajemen. Perilaku, struktur, proses*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.

Moleong, Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja

Rosdakarya

Nugroho, Riant. (2003). *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Koputindo

Rivai, Veithzal, Dato' Ahmad Fawzi, Mohd. Basri. (2005) *Performance Appraisal, sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.

Simamora, Bilson. (2003). *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka.

Sugiyono. (2010). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta: ANDI

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA

Suharno. (2013). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*; Yogyakarta: Penerbit Ombak

Peraturan:

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Tata Cara Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai

Badan Kepegawaian Daerah DIY. (2015). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2014*. Yogyakarta: BKD DIY

Internet:

Bakti, M Amin (2011). Pengaruh Kebijakan dan Pelayanan Kepelabuhan Terhadap Keselamatan Lingkungan Pelayaran di Terminal Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara. Diakses dari <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/31304/4/Chapter%20II.pdf> Pada tanggal 16 Oktober 2015 jam 17.08 WIB

Durani (2013). Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Pengendalian *Illegal Logging* di Kabupaten Penajam Paser Utara Provinsi Kalimantan Timur. *Tesis*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Diakses dari <http://e-journal.uajy.ac.id/302/3/2MIH01595.pdf> pada tanggal 16 Oktober 2015 jam 20.33 WIB

Pariaribo, Noack (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Di Kabupaten Supiori*. *Tesis*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Diakses dari <http://e-journal.uajy.ac.id/4768/3/2MM01741.pdf> pada tanggal 16 Mei 2016 jam 13.30 WIB.

Riana, Deka Ari (2008). Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Pertanahan (kiosk) Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kantor Pertanahan Kota Bandung Tahun 2007. *Skripsi*. Universitas Komputer Indonesia. Diakses dari <http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/474/jbptunikompp-gdl-dinirachma-23685-2-babii.pdf> Diakses pada tanggal 21 Oktober 2015 jam 16.23 WIB

Harahab, Rohmaito (2014). Analisis Implementasi Kebijakan Program Eliminasi Filarasi di Kabupaten Labuanbatu Selatan. *Tesis*. Universitas Sumatra Utara. diakses <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/31304/4/Chapter%20II.pdf> diakses pada tanggal 16 Oktober 2015 jam 17.51 WIB

<http://www.bkd.jogjaprov.go.id/page/profil-bkd-provinsi-diy> diakses pada tanggal 15 Desember 2015 pukul 20.30 WIB

http://www.kompasiana.com/deriirwan/selamat-tinggal-dp3-selamat-datang-skp_55301d886ea834932c8b4567 di akses pada tanggal 16 Mei 2016 jam 13.15 WIB

http://www.kompasiana.com/rindo/skp-sasaran-kerja-pegawai-sebagai-pengganti-dp3-daftar-penilaian-implementasi-pekerjaan-pns_55285f946ea834697f8b45be diakses tanggal pada tanggal 14 Oktober 2015 jam 20.05 WIB

Nababan, Iskandar P. (2008). Pengaruh Kompensasi Non-Finansial terhadap Motivasi Karyawan (Studi Kasus di PDAM Tirta Raharja Kabupaten

Bandung). *Skripsi*. Universitas Widyatama. Diakses dari <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/10364/1056/bab2a.pdf?sequence=10> pada tanggal 21 Oktober 2015 jam 17. 50WIB