



---

## ANALISIS IMPLEMENTASI PENILAIAN SKP PADA PNS DI LINGKUNGAN KEMENDES PDPT RI

**Adri Kusuma**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jakarta, Indonesia

Email: kusumaadri@gmail.com

---

### Artikel info

#### Artikel history:

Diterima : 03 Agustus  
2021

Diterima dalam bentuk  
revisi : 15 September  
2021

Diajukan : 20 September  
2021

#### Kata Kunci:

implementasi kebijakan;  
penilaian kinerja; target  
penilaian karyawan.

#### Abstrak:

Penelitian ini membahas tentang analisis pelaksanaan penilaian target kerja pegawai PNS di Sekretariat Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Kebijakan target kerja pegawai sebagai penilaian kinerja pegawai negeri sipil mulai digunakan secara serentak pada tahun 2014 termasuk di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Penelitian ini menggunakan pendekatan post-positivis dengan teknik analisis data kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan publik oleh Van Metter dan Van Horn sebagai acuan pengukuran dalam memperoleh informasi penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sekretariat Direktorat Jenderal Pembinaan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi belum memaksimalkan pelaksanaan target kerja pegawai. Hal ini terjadi karena disebabkan oleh beberapa kendala, antara lain belum adanya peraturan yang mengatur secara rinci tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan yang dijabat oleh pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembinaan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, sehingga penilaian target kerja pegawai masih berdasarkan kehadiran atau absensi saja, hal ini tentunya tidak sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pegawai Negeri Sipil.

#### Abstract:

*This research discusses the analysis of the implementation of the employee job target assessment for civil servants in the Secretariat of the Directorate General of Development and Empowerment of Village Communities, Ministry of Villages, Disadvantaged Areas and Transmigration. The employee work target policy as a performance appraisal for civil servants began to be used simultaneously in 2014 including in the Secretariat of the Directorate General of Development and*

*Village Community Empowerment. This study uses a post-positivist approach with qualitative data analysis techniques. This study uses the theory of public policy implementation by Van Metter and Van Horn as a measurement reference in obtaining research information. The results of this study indicate that the Secretariat of the Directorate General of Development and Empowerment of Village Communities, the Ministry of Villages, Development of Disadvantaged Areas and Transmigration has not maximized the implementation of employee work targets. This occurs because it is caused by several obstacles, including the absence of regulations that regulate in detail the main tasks and functions of each position held by civil servants within the Secretariat of the Directorate General of Development and Empowerment of Village Communities, Ministry of Villages, Development of Disadvantaged Areas. and Transmigration, so that the assessment of employee work targets is still based on attendance or attendance alone, this is certainly not in line with the mandate of Law Number 5 of 2014 concerning State Civil Servants.*

**Keywords:**

*policy implementation;  
performance assessment;  
employee appraisal  
target.*

---

**Corresponden author: Adri Kusuma**

Email: kusumaadri@gmail.com

artikel dengan akses terbuka dibawah lisensi

CC BY SA

2021



---

## **Pendahuluan**

Setiap lembaga atau instansi pasti memiliki suatu visi dan misi untuk dicapai. Visi merupakan cita-cita suatu lembaga atau instansi sedangkan misi adalah cara-cara suatu lembaga atau instansi untuk mewujudkan visi dari lembaga atau instansi tersebut. Menurut (Afandi, 2013) Untuk menjalankan misi suatu lembaga atau instansi diperlukan sumberdaya manusia dan sumberdaya lain yang baik didalamnya. Sumberdaya manusia, sebagai penggerak utama dari suatu lembaga atau instansi, harus memiliki kompetensi yang baik yang sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya agar tujuan dari lembaga atau instansi dapat tercapai. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kelancaran tercapainya tujuan adalah kinerja sumberdaya manusia atau dapat disebut juga sebagai pegawai atau karyawan yang terdapat didalam lembaga atau instansi. Menurut (Mangkunegara & Prabu, 2002), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Bila kinerja para pegawai atau karyawan menunjukkan hasil yang positif, dapat dikatakan kelancaran lembaga dalam mencapai tujuannya akan semakin mudah, begitu pula sebaliknya. Lembaga atau instansi pada era globalisasi ini dituntut untuk selalu bersaing memberikan pelayanan yang maksimal, begitu juga bagi lembaga atau instansi pemerintah.

Menurut ([Prawirosentono](#), 1999), ada beberapa faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, yaitu: efektivitas, otoritas, tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif. Ada 10 komponen data untuk mengukur kinerja, yaitu: kualitas pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu ([Umar](#), Q, 2003).

Pada saat ini, lembaga atau instansi pemerintah yang bertujuan untuk melayani kebutuhan masyarakat tidak serta merta dapat memberikan pelayanan yang “seadanya” kepada masyarakat, tetapi juga dituntut untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Tuntutan untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, lembaga atau instansi pemerintah perlu untuk melakukan pembinaan secara terus menerus kepada aparatur sipil negaranya agar dapat menjadi aparatur sipil negara yang professional, tanggap dan peka dalam melayani kebutuhan masyarakat ([Lipsey](#) et al., 2010). Tidak hanya menggunakan cara pembinaan, pemerintah juga melakukan cara penilaian kinerja yang dilakukan oleh aparatur sipil negaranya. Seperti menjadi rahasia umum, kinerja para pegawai negeri sipil di Indonesia di cap buruk oleh sebagian besar masyarakat Indonesia, dengan demikian peneliti ingin meneiliti tentang bagaimana kinerja yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja yaitu sasaran kerja pegawai pada pegawai negeri sipil di Indonesia, khususnya di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Penilaian kinerja ini bukan hanya saja untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran kerja pegawai, namun juga bermanfaat untuk pengembangan kemampuan dan kompetensi serta jenjang pegawai itu sendiri, sedangkan untuk organisasi pelaksanaan penilaian kinerja memiliki manfaat, seperti menghasilkan informasi yang diperlukan untuk administrasi penggajian, promosi pegawai, dan untuk meningkatkan kinerja dari pekerjaan saat ini.

Sebuah institusi pemerintah yang baru dibentuk, tentunya banyak kendala teknis maupun non teknis dalam berjalannya sistem penilaian SKP ini. Hasil dari penilaian SKP ini sangat mempengaruhi kenaikan pangkat atau jabatan dan juga besar kecilnya tunjangan kinerja yang diterima oleh seorang pegawai negeri sipil di dalam lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Tujuan dari pergantian sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil ini untuk memecut kinerja dari pegawai negeri sipil.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana implementasi dan hambatan yang muncul dalam penilaian kinerja dengan menggunakan sasaran kerja pegawai (SKP). Hipotesis kinerja didasarkan pada hubungan antara kejadian instruksional, proses dan hasil ([Matei & Matei](#), 2014). Implementasi penilaian menggunakan SKP telah dilakukan selama 5 tahun, yaitu pada tahun 2015 dan tahun 2020 di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Penelitian ini dimaksudkan agar stakeholder terutama pimpinan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kementerian Desa dan PDDT memiliki arahan dan feedback terkait implementasi kebijakan. Penelitian ([Johannes](#), 2018) bahwa faktor-faktor yang menjadi penghambat penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipi antara lain adanya sebagian kecil pegawai yang masih berpola pikir bahwa Sasaran Kerja Pegawai sama dengan DP3 dan hanya formalitas saja, adanya pegawai yang melakukan pengisian Sasaran Kerja Pegawai pada saat naik pangkat, karena sebagai syarat atas kenaikan pangkat. Dan kurangnya pemahaman pegawai

mengenai teknis penyusunan, yang mana dalam hal tersebut masih membutuhkan pegawai yang lebih mengerti dalam penyusunan Sasaran Kerja Pegawai.

Menurut ([Mulyaningsih](#), 2018) perlunya standar kinerja jabatan dalam upaya penyusunan Standar Teknis Kegiatan penyusunan SKP untuk mengurangi subyektivitas dalam penilaian prestasi kerja pegawai dan PNS perlu menentukan capaian kerja harian atau bulanan. Hal itu supaya atasan dapat melakukan penilaian prestasi kerja sesuai dengan kinerja pegawai sehingga hasil penilaian dapat dipertanggungjawabkan dan hasil penilaian dapat digunakan untuk sarana perbaikan peningkatan kualitas kerja pegawai. Menurut ([Podungge et al.](#), 2020) implementasi SIRANSIJA berdasarkan Peraturan Gubernur Gorontalo Nomor 50 Tahun 2016 dalam hal kedisiplinan Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah efektif dalam mengoptimalkan kehadiran, namun dari segi kinerja ASN masih perlu banyak perbaikan.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis ingin melakukan penelitian Analisis Implementasi Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Pada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya bahwa dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi dalam kurun waktu lima tahun dengan menggunakan ukuran variabel kinerja yang berbeda.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *post-positivist*. Metode penelitian *post-positivist* menurut ([Creswell](#), 2010) adalah metode penelitian yang dibentuk oleh data, bukti dan pertimbangan-pertimbangan logis. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran detail mengenai suatu fenomena atau gejala menurut ([Prasetyo & Jannah](#), 2008). Penelitian ini menggunakan dimensi waktu *cross-sectional* yang dilakukan dalam satu periode waktu tertentu. Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini akan melakukan pengumpulan data dengan teknik wawancara dan studi kepustakaan dalam memperoleh data, informasi dan bahan pendukung lainnya untuk dijadikan bahan analisis penelitian.

Setelah mendapatkan data dan informasi primer dan sekunder, analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif dengan model ([Miles & Huberman](#), 1992) dalam ([Suwandi & Si](#), 2008). Seluruh rangkaian penelitian ini dilakukan di Kantor Aparatur Sipil pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, berlokasi di Jalan. TMP. Kalibata No.17, Pancoran, Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Standar dan Tujuan Kebijakan**

Standar dan tujuan kebijakan adalah salah satu indikator yang sangat menentukan terkait keberhasilan pencapaian dan tujuan dari Implementasi Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Implementasi kebijakan akan efektif apabila standar dan tujuannya dapat terwujud. Pemahaman dari lembaga atau instansi dan para pelaksana di dalam lembaga atau instansi tersebut tentang standar dan tujuan kebijakan

adalah penting, karena jika para lembaga atau instansi dan para pelaksana didalamnya tidak paham akan standar dan tujuan kebijakan, implementasi kebijakan tidak akan sepenuhnya tercapai.

### **Kejelasan Informasi Mengenai Sasaran dan Tujuan Kebijakan**

Dalam setiap kebijakan publik harus memiliki sasaran dan tujuan kebijakan yang jelas dan terukur, dengan kejelasan sasaran dan tujuan ini diharapkan sasaran dan tujuan dari kebijakan publik ini dapat tercapai. Apabila sasaran dan tujuan kebijakan tidak jelas, akan menimbulkan kesalahpahaman dan dapat menimbulkan konflik dari para pelaksana kebijakan publik tersebut. Standar dari sasaran dan tujuan kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini adalah Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan didukung oleh Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Tetapi kejelasan informasi tentang sasaran dan tujuan kebijakan sasaran kerja pegawai (SKP) ini belum sepenuhnya dipahami dengan baik oleh pelaksana kebijakan terutama di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi.

### **Tercapainya Sasaran dan Tujuan Kebijakan**

Dengan penilaian yang hanya menilai perilaku pegawai, penilaian dengan menggunakan sistem daftar pelaksanaan pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan teori kriteria penilaian kinerja. Seperti yang disampaikan oleh ([Hasibuan](#) & Hasibuan, 2016), bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Sistem penilaian dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebenarnya juga tidak terlepas dari penilaian perilaku pegawai negeri sipil yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai negeri sipil yang menjadikan cikal bakal dari sistem penilaian kinerja dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dalam peraturan pemerintah itu menyebutkan bahwa penilaian prestasi kerja meliputi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sedangkan bobot penilaian kinerja pegawai dibagi menjadi 2 faktor, faktor pertama yaitu hasil kinerja pegawai sebesar 60% dan faktor kedua yaitu perilaku kerja pegawai sebesar 40%. Dikeluarkannya sistem penilaian kinerja dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) bagi pegawai negeri sipil ini, diharapkan dapat lebih objektif dan unsur subjektivitasnya dapat dikurangi. Dengan diwajibkannya penggunaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada setiap instansi atau lembaga pemerintahan di Indonesia sejak tahun 2014, hasil dari penilaian sasaran kerja pegawai di setiap instansi atau lembaga pemerintahan belum seutuhnya mencerminkan sasaran dan tujuan dari penggunaan sasaran kerja pegawai (SKP) ini.

### **Sumber Daya**

Suatu kebijakan memiliki tujuan yang ditetapkan dan tujuan itu mungkin sudah jelas dan logis, tetapi bukan hanya tujuan yang jelas yang dapat mempengaruhi implementasi dari suatu program. Faktor sumberdaya juga menjadi faktor yang sangat mempengaruhi dari implementasi kebijakan. Sumberdaya-sumberdaya yang dimaksud disini ialah sumberdaya-sumberdaya apa saja yang dapat mendorong dan mempermudah implementasi kebijakan, khususnya kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini. Peneliti dilapangan, ditemukan 2

sumberdaya utama yang dapat mendorong dan mempermudah implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya finansial.

### **Sumber Daya Manusia**

Sumberdaya manusia merupakan faktor utama dalam implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini, sumberdaya manusia yang dimaksud dalam implementasi kebijakan ini ialah pegawai negeri sipil. Alasan awal dari diterbitkannya penilaian kinerja dengan sasaran kerja pegawai

### **Sumber Daya Finansial**

Dalam implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini yang dimaksud sebagai sumber daya finansial adalah tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai negeri sipil yang telah menggunakan sasaran kerja pegawai sebagai penilaian kinerjanya. Hasil dari penilaian kinerja akan berpengaruh kepada besar atau kecilnya tunjangan kinerja yang diterima oleh setiap pegawai negeri sipil. Tunjangan kinerja menjadi stimulus tersendiri dari hadirnya Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini.

### **Komunikasi Antar Organisasi Pelaksana**

Komunikasi adalah salah satu faktor keberhasilan dari sasaran dan tujuan implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini. Implementasi yang berjalan secara efektif akan terjadi apabila para pembuat keputusan sudah dapat mengkomunikasikannya kepada pelaksana atau implementator kebijakan tentang cara mengimplementasikan suatu kebijakannya. Komunikasi harus dilakukan dengan tepat dan konsisten. Dengan tepatnya informasi yang diberikan melalui komunikasi, diharapkan kebijakan yang diterapkan akan mencapai sasaran dan tujuan dari kebijakan ([Khariza, 2015](#)).

### **Kejelasan Pembagian Tugas Organisasi**

Dalam implementasi kebijakan sasaran kerja pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa ini melibatkan 3 instansi pemerintah. Adapun 3 instansi tersebut adalah Kementerian Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian Negara dan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. Terdapat 2 lembaga pemerintah di Indonesia yang memiliki tugas dan fungsi untuk memajemen kepegawaian dari aparatur sipil negara yaitu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi dan Badan Kepegawaian Negara.

### **Koordinasi Antar Organisasi Terkait**

Komunikasi di dalam atau antar organisasi memang merupakan suatu program yang sangat sulit dan kompleks. Dalam meneruskan pesan-pesan kebawah dari suatu organisasi atau dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Para komunikator harus bisa menyampaikan pesan, yang dalam hal ini adalah pesan dari sosialisasi implementasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP), secara baik dan utuh agar pesan dari kebijakan ini dapat tersampaikan secara maksimal ke setiap sasaran dari kebijakan ini.

### **Pola Hubungan Antar Organisasi**

Dalam implementasi kebijakan sebagai realita dari program kebijakan perlu hubungan yang baik antar lembaga atau instansi terkait, kebijakan yang dimaksud adalah kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Untuk itu diperlukan kerjasama dan koordinasi yang baik agar tercapainya keberhasilan sasaran dan tujuan dari suatu kebijakan. Hubungan antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi Reformasi dan Badan



Kepegawaian Negara serta Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi khususnya Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa berjalan sebagai satu kesatuan dalam implementasi kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Badan Kepegawaian Negara yang memiliki fungsi untuk memajemen aparatur sipil negara berkewajiban untuk menurunkan implementasi kepegawaian terkait Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini kepada setiap instansi atau lembaga pemerintah di seluruh Indonesia.

#### **Pola-Pola Hubungan Dalam Organisasi**

Pola hubungan yang terjadi dalam implementasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa melibatkan bagian kepegawaian dan umum serta Sub Bagian Kepegawaian, serta bagian dan sub bagian lainnya yang berada di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa.

#### **Kejelasan Aturan Dalam Organisasi**

Untuk faktor karakteristik dari organisasi pelaksana dapat juga dilihat dari kemauan dan keseriusan implementator dilapangan dalam melaksanakan implementasi kebijakan, yakni kebijakan tentang Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Bukan hanya adanya kemauan dan keseriusan implementator dalam pengimplementasian kebijakan ini, implementasi kebijakan juga harus didukung oleh kejelasan aturan dalam organisasi yaitu apakah implementasi kebijakan dapat berjalan beriringan dengan aturan organisasi atau tidak karena hal tersebut akan sangat mempengaruhi keberhasilan program dari kebijakan yang dalam hal ini adalah kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

#### **Kecenderungan Pelaksana**

Salah satu faktor yang mempengaruhi baik atau tidaknya implementasi kebijakan adalah sikap dari implementator itu sendiri. Jika implementator sepakat dengan standar dan tujuan dari kebijakan tersebut maka implementator akan melaksanakan implementasi kebijakan tersebut secara baik, begitupun sebaliknya jika para implementator ini merasa tidak setuju dengan standar dan tujuan dari suatu kebijakan, maka proses dari implementasi kebijakan itu akan menimbulkan masalah.

#### **Respon Implementator Terhadap Kebijakan**

Sistem penilaian kinerja dengan menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) bagi pegawai negeri sipil sesuai dengan amanat Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara secara resmi menggantikan sistem penilaian kinerja Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3). Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3) untuk menilai kinerja pegawai negeri sipil sudah digunakan sejak tahun 1974 sesuai dengan amanat Undang-Undang No 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan tentunya sudah menjadi sistem penilaian kinerja yang akrab bagi pegawai negeri sipil di Indonesia. Dengan digantikannya sistem penilaian Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3) menjadi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) tentunya menimbulkan respon-respon tersendiri dari kalangan pegawai negeri sipil.

#### **Pemahaman Terhadap Kebijakan (Kognisi)**

Agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik, peraturan dari segi standar, sasaran, tujuan sampai dengan teknis dari suatu kebijakan harus dipahami oleh implementator

dilapangan khususnya di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Secara umum dan tujuan dari kebijakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini sudah banyak dipahami oleh para pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah tertinggal dan Transmigrasi.

### **Preferensi Nilai Yang Dimiliki Implementator**

Dalam sub bab ini akan menjelaskan dan menjabarkan preferensi nilai yang dimiliki oleh implementator, dimana yang dimaksud dengan preferensi ini adalah alasan dari masing-masing pribadi implementator terhadap pilihan atau alternatif dari suatu pilihan. Dalam hal ini pilihan atau alternatif yang dimaksud adalah kebijakan penilaian kinerja dengan menggunakan sistem Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3) atau dengan sistem Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dalam penelitian mengenai analisis implementasi penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) pada pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi RI, antara lain implementasi sasaran kerja pegawai (SKP) belum berjalan maksimal, antara lain belum adanya peraturan yang mengatur tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari masing-masing kelas jabatan serta analisis jabatan belum dilaksanakan dengan baik di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan hambatan dalam penelitian yang menyebabkan implementasi sasaran kerja pegawai (SKP) belum berjalan maksimal, antara lain belum adanya peraturan yang mengatur tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari masing-masing kelas jabatan serta analisis jabatan belum dilaksanakan dengan baik di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa.



## BIBLIOGRAFI

- Afandi, R. (2013). Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, 1(1), 99–122. DOI: <https://doi.org/10.24090/jk.v1i1.534>
- Creswell, J. W. (2010). [Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed.](#) Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). [Manajemen sumber daya manusia.](#) Bumi Aksara.
- Johannes, A. W. (2018). Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.33701/jipsk.v3i1.303>
- Khariza, H. A. (2015). [Program Jaminan Kesehatan Nasional \(Studi Deskriptif Tentang Faktor-Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Program Jaminan Kesehatan Nasional Di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya\).](#) Universitas Airlangga.
- Lipsey, M. W., Howell, J. C., Kelly, M. R., Chapman, G., & Carver, D. (2010). [Improving the effectiveness of juvenile justice programs.](#) Washington DC: Center for Juvenile Justice Reform at Georgetown University.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2002). [Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan ke-2.](#) Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Matei, A., & Matei, L. (2014). Instructional design for administrative sciences. A case study for civil servants training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1930–1933. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.497>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). [Analisis data kualitatif.](#) Jakarta: UI press.
- Mulyaningsih, M. (2018). *Implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Jendela Inovasi Daerah.* <http://jurnal.magelangkota.go.id/index.php/cendelainovasi/article/view/15>
- Podungge, D., Mashudi, I., & Napu, K. (2020). Analysis of Performance Assessment System Model of Civil Servants in Gorontalo Province Training and Education Agency. *Journal La Sociale*, 1(4), 27–32. DOI: <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v1i4.143>
- Prasetyo, B., & Jannah, L. M. (2008). [Metode penelitian kuantitatif dan aplikasi.](#) Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Prawirosentono, S. (1999). *[Manajemen sumberdaya manusia: kebijakan kinerja karyawan: kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia.](#)* Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).

Suwandi, B. D., & Si, M. (2008). *[Memahami Penelitian Kualitatif](#)* Jakarta: PT. *Reneka Cipta*.

Umar, Q, E. S. (2003). *Analysis For Public Decisions*. Elsevier Science Publishers.