

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Ada dua kesimpulan yang dikemukakan untuk menjawab dua pertanyaan penelitian ini, sebagai berikut :

1. Setelah melakukan analisis pada setiap tahapan sistem manajemen kinerja dapat diketahui penyebab belum optimalnya implementasi kebijakan sistem manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Tangerang sebagai berikut :
 - a. Tahap perencanaan, belum seluruh pegawai memahami dan benar dalam menyusun rencana kinerja, dikarenakan pelaksanaan sosialisasi yang tidak menyeluruh kepada pegawai dan sikap pegawai yang menganggap bahwa penyusunan SKP hanya formalitas sebagai pemenuhan administrasi kepegawaian selain itu dalam pembagian tugas atau rencana kinerja kepada bawahan belum mempertimbangkan aspek kompetensi sebagai pertimbangan dalam pembagian peran masing-masing pegawai, terbukti dari dokumen perencanaan kinerja belum mengakomodir seluruhnya tujuan organisasi dan rencana strategis pemerintah daerah. Penyebab lainnya karena belum adanya komitmen bersama dalam penentuan standar rencana kinerja yang selaras, sehingga masing-masing pegawai menyusun secara parsial rencana kinerjanya yang hanya didasarkan kepada program kegiatan dalam dokumen penggunaan anggaran dan tugas pokok dan fungsi serta belum terjalinnya komunikasi dan koordinasi antara pegawai dalam penyusunan rencana kinerja;
 - b. Tahap pelaksanaan kinerja, pendokumentasian kinerja telah dilakukan secara periodik yaitu harian, bulanan, tahunan namun pendokumentasian kinerja harian kurang informatif yaitu tidak tersedianya informasi uraian pekerjaan yang telah dilaksanakan dan target yang dicapai, begitupula pemantauan kinerja telah dilaksanakan secara berkala namun belum maksimal, karena komunikasi pejabat penilai dengan staf belum secara terus

menerus sehingga tidak adanya balikan kinerja, dan belum dilakukan analisis kesenjangan kinerja. Bimbingan dan kinerja belum dilakukan oleh pejabat penilai, diserahkan ke BKPSDM untuk melakukan pembinaan, namun karena keterbatasan sumber daya di BKPSDM sehingga bimbingan dan konseling tidak maksimal. Selain itu dukungan sistem informasi elektronik belum efektif karena belum terintegrasinya aplikasi yang ada.

- c. Tahap penilaian kinerja, proses penilaian kinerja telah dilakukan sesuai standar kebijakan, namun yang sangat penting dalam penilaian kinerja ini adalah terjaminnya objektivitas proses penilaian kinerja. Di Kota Tangerang masih terjadi subjektivitas dalam penilaian kinerja, adanya kecenderungan pejabat penilai memberikan nilai SKP dan perilaku kerja dengan nilai baik karena sikap “ewuh pakewuh” kepada bawahan dan kurangnya kompetensi pejabat penilai dalam memberikan nilai yang akurat, selain itu penilaian hanya dilakukan oleh atasan langsung. Adanya sistem informasi elektronik masih belum efektif untuk penilaian kinerja karena penilaian kinerja bulanan dan penilaian kinerja tahunan dilakukan secara parsial.
- d. Tahap evaluasi kinerja, saat ini evaluasi kinerja fokus pada evaluasi disiplin/kehadiran pegawai. Pelaporan kinerja dari masing-masing OPD yang disampaikan ke BKPSDM belum menyajikan data secara akurat, data penilaian kinerja hanya memuat nilai kinerja dan data kehadiran pegawai. Evaluasi kinerja juga dilakukan menggunakan metode *assessmen center*, hasil penilaian *assessmen center* digabungkan dengan hasil penilaian kinerja, namun belum secara sistematis karena belum tersedianya sistem informasi elektronik untuk penyajian data hasil evaluasi kinerja sehingga pejabat pembina kepegawaian dan tim penilai kinerja terkendala dalam pengambilan keputusan untuk pengangkatan, pemindahan, maupun pemberhentian namun demikian hasil evaluasi kinerja ini telah dimanfaatkan untuk pengembangan kompetensi pegawai.

Dari hasil analisis ke empat tahap penerapan sistem manajemen kinerja PNS Kota Tangerang dapat disimpulkan implementasi kebijakan sistem manajemen

kinerja PNS Kota Tangerang belum optimal dikarenakan belum sesuai dengan standar dan tujuan kebijakan yang berlaku dan terdapat standar yang belum diatur secara jelas, sumber daya sebagai pelaksana kebijakan seluruhnya telah melaksanakan kebijakan namun belum maksimal dalam setiap tahapannya, dukungan sumber daya teknologi dengan dibangunnya aplikasi e-kinerja dan sistem informasi manajemen Aparatur Sipil Negara belum efektif untuk penyajian data profil kinerja pegawai dan belum terintegrasi dalam satu sistem informasi, begitupula komunikasi antara pejabat penilai dan bawahan belum terjalin baik, tidak adanya dialog kinerja dan pemberian balikan terhadap pelaksanaan kinerja pegawai. Sikap pelaksana dan respon pegawai dalam implementasi manajemen cukup baik meskipun belum semua memahami kebijakan ini, adapun kondisi sosial dan politik tidak terlalu berpengaruh dalam penerapan kebijakan karena komitmen dan dukungan pimpinan dalam penerapan sistem manajemen kinerja secara objektif.

2. Model penerapan sistem manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil yang lebih prospektif di Kota Tangerang

Model yang disarankan peneliti untuk penerapan sistem manajemen kinerja PNS yang prospektif di Kota Tangerang sebagai berikut :

1. Pada tahap perencanaan kinerja, adanya kesepakatan bahwa penyusunan rencana kinerja individu berdasarkan tujuan organisasi mengacu kepada rencana strategis, rencana kerja organisasi, analisa jabatan, dilakukan dialog kinerja untuk membagi peran masing-masing sesuai dengan kompetensi, dan seluruh pegawai berkomitmen melaksanakan rencana kinerja tersebut.
2. Pada tahap pelaksanaan kinerja, pendokumentasian kinerja harian, bulanan dan tahunan dalam satu aplikasi terintegrasi SIMASN, pemantauan oleh pejabat penilai dengan mengobservasi pelaksanaan kinerja bawahan secara berkala, dan diberikan bimbingan dan konseling melalui komunikasi secara terbuka dan teratur untuk dapat memotivasi bawahan, memperkuat sikap perilakunya, memberikan balikan terhadap pelaksanaan kerjanya. Dalam pemantauan dapat mempertimbangkan masukan pihak lain seperti rekan

sejawat dan/atau bawahannya dan berkomitmen melaksanakan secara konsisten.

3. Pada tahap penilaian kinerja, pejabat penilai membandingkan realisasi dengan target rencana kinerja dan menilai perilaku kerja bawahan secara objektif dengan mempertimbangkan penilai dari beberapa orang terdekatnya (rekan sejawat, bawahan, atasan pejabat penilai) dan melakukan wawancara penilaian dengan bawahan. Aplikasi penilaian kinerja terintegrasi antara penilaian kinerja bulanan dan tahunan, dengan menilai kinerja bulanan secara otomatis penilaian terhadap kinerja tahunan. Komitmen pejabat penilai untuk melakukan penilaian secara profesional dan objektif.
4. Pada tahap evaluasi kinerja, pelaporan hasil penilaian kinerja dalam sistem informasi elektronik berupa profil kinerja individu yang memuat nilai kinerja, kesenjangan kinerja, rekomendasi/pemberian umpan balik kinerja pegawai dan hasil penilaian *assessment center*, kemudian dilakukan pemeringkatan kinerja seluruh pegawai sebagai pertimbangan tim penilai kinerja dan pejabat pembina kepegawaian dalam memberikan penghargaan atau pengenaan sanksi.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan rekomendasi beberapa hal untuk perbaikan penerapan sistem manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Tangerang, sebagai berikut :

1. Penetapan standar dan tujuan yang jelas dalam setiap tahapan pelaksanaan sistem manajemen kinerja sesuai dengan kondisi dan kebutuhan Pemerintah Kota Tangerang dalam sebuah Peraturan Wali Kota Tangerang sebagai pedoman bagi pegawai untuk berkinerja secara efektif dan efisien dan objektif
2. Peningkatan kapasitas pejabat penilai melalui pelatihan bimbingan dan konseling kinerja dengan memaksimalkan peran asesor sumber daya aparatur atau konsultan serta menyediakan pelatihan khusus teknik penilaian kinerja

objektif dan akurat untuk menghindari subjektivitas dan kesalahan dalam penilaian *hallo error*.

3. Pengembangan sistem informasi manajemen kinerja yang terintegrasi seluruh tahapan manajemen kinerja dari perencanaan kinerja sampai dengan sistem evaluasi kinerja yang mengelola data profil kinerja pegawai sebagai hasil pemeringkatan kinerja untuk pertimbangan pejabat pembina kepegawaian dalam memberikan penghargaan dan pengenaan sanksi.
4. Penggunaan metode wawancara penilaian kinerja oleh pejabat penilai kepada bawahan dalam pemberian umpan balik untuk mendorong terciptanya keadilan dan akurasi dalam penilaian.
5. Peningkatan kompetensi pegawai berkinerja rendah dengan memanfaatkan data hasil penilaian kinerja untuk merancang kebutuhan kegiatan pendidikan dan pelatihan teknis seluruh pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. (2004). Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara
- Ahenkan, Albert., Tenakwah, E.S., Hakim, N.B. (2018) “*Performance Management Implementation Challenges in Ghana’s Local Government System: evidence from the Sefwi Wiawso municipal assembly*”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2016-0124>
- Akib, Haedar. (2010) “*Implementasi Kebijakan*” : Apa, Mengapa, dan Bagaimana” *Jurnal Administrasi Publik*, 1, (1), 1-10.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management : Key strategies and practical guidelines* (3 rd. Ed). Philadelphia, USA: Kogan Page Limited.
- Asropi. (2020). “*Penjelasan Teoritik Hubungan Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas*”, *Journal of Public Policy and Applied Administration*. 2, (1), 47-70.
- Awan, S.H., Habib, N., Akhtar, C.S. & Naveed, Shaheryar. (2020). “*Effectiveness of Performance Management System for employee Performance Through Engagement*”, 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020969>
- Baird, Kevin., Schoch, H. & Qi (James) Chen. (2012). “*Performance management system effectiveness in Australian local government*”. *Pacific Accounting Review*, 24, (2), 161 – 185. <http://dx.doi.org/10.1108/01140581211258461>
- Briscoe, D. R., & Claus, L. M. (2008). *Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. Performance Management Systems: A Global Perspective*, 15-39, <http://dx.doi.org/10.4324/9780203885673-2>
- Costello, Sheila J. (1994). *Effective Performance management*, New York: Mc Graw-Hill Companies,inc.
- Flapper, S. D. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. (1996). “*Towards consistent performance management systems*”. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, (7), hlm. 27-37.
- G. Chandar, Ravi & Saraswathi, A.B. (2018). “*Impact of performance management system on employee performance – A conceptual frame work for it organizations*”. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9, (6), , 412–420.

- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*. Jakarta Timur. Luxima.
- Kubiak, Eva. (2020). "Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices". *Human Resource Management Review*, 1-16
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.1007922020>
- Lebas, J. M. (1995). "Performance measurement and performance management". *International Journal of Production Economics*, 41, 23 - 35. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=18055637&site=ehost?live>
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. UPP STIM YKPN. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Bandung. Alfabeta.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications.
- Payaman J. Simanjuntak. 2011. *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Edisi 3. Jakarta. Fakultas UI
- Peraturan Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta Nomor 9 Tahun 2021 tentang Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Walikota Tangerang Nomor 94 Tahun 2019 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang
- Ruky, Ahmad.S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Whitford, C. M., & Coetsee, W. J. (2006). "A model of the underlying philosophy and kriteria for effective implementation of performance management". *SA Journal of Human Resource Management*, 4(1).63-73.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*

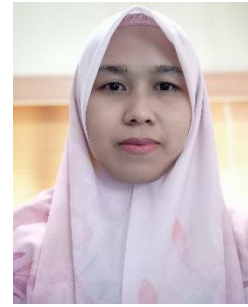
Yuningsih, Nining. (2017). "Penerapan Manajemen Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah". *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19, (2), 141-154

Sumber Lain

<https://bkpsdm.tangerangkota.go.id/apps/read/artikel/352/Berita-BKPSDM/Penganugrahan-Penghargaan-Penerapan-Sistem-Merit-dengan-Kategori-Sangat-Baik> (diakses 15 Januari 2021)

<https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2020/03/Baru-35-Instansi-Pemerintah-Berkategori-Baik-dalam-Penerapan-Menajemen-KinerjaPNS.pdf>, BKN, 2020 (diakses 15 Januari 2021)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



II. DATA PRIBADI

NAMA : WINDA BUDIARTI, SSTP
TEMPAT/TGL LAHIR : BELITUNG, 15-07-1985
ALAMAT RUMAH : CLUSTER GRAND PORIS MANSION No. A3.
KEL. PORIS JAYA, KEC. BATUCEPER, KOTA
TANGERANG-BANTEN
EMAIL : qilalaiqa@gmail.com
STATUS PERKAWINAN : MENIKAH
NAMA INSTANSI : PEMERINTAH KOTA TANGERANG
ALAMAT INSTANSI : Jl. KS. TUBUN NO.1 PASAR BARU TANGERANG
JABATAN : ANALIS KEPEGAWAIAN AHLI MUDA
PANGKAT/NIP/GOL : PENATA TK. I/198507152003122001/III/d

III. RIWAYAT PENDIDIKAN

JENJANG	NAMA SEKOLAH	TAHUN
1. SD	SDN 18 TANJUNGPANDAN	1996
2. SMP	SMPN 4 TANJUNGPANDAN	1999
3. SMA	SMAN 1 TANJUNGPANDAN	2002
4. D-IV	INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI JATINANGOR BANDUNG	2007

IV. RIWAYAT KEDIKLATAN

NAMA DIKLAT	PENYELENGGARA DIKLAT	TAHUN
1. PENDIDIKAN DAN PRAJABATAN	KAMPUS STPDN/IPDN JATINANGOR BADAN PELATIHAN DAN PENDIDIKAN DALAM NEGERI	2005

GOLONGAN II BAGI CPNS	BKPSDM KOTA TANGERANG	2017
2. DIKLAT DAN UJIAN SERTIFIKASI PENGADAAN BARANG JASA PEMERINTAH	BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROV BKPSDM KOTA TANGERANG	2018
3. DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV		

V. RIWAYAT JABATAN

JABATAN	UNIT KERJA	TAHUN
1. STAF KASI EKBANG	KECAMATAN BADAU KABUPATEN BELITUNG	2007
2. PEMROSES USULAN KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI	SUB BIDANG MUTASI STRUKTURAL BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	2009
3. KEPALA SUB BIDANG PEMINDAHAN DAN KEPANGKATAN	BIDANG MUTASI APARATUR, BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	2015
4. ANALIS KEPEGAWAIAN AHLI MUDA	BIDANG MUTASI APARATUR BADAN KEPEGAWAIAN DaN PENGEMBANGAN SDM	2022

VI. TANDA JASA

TANDA JASA	NOMOR SERTIFIKAT	TAHUN
1. SATYALANCANA KARYA SATYA	67/TK/TAHUN 2014	2014

LAMPIRAN

1. DAFTAR PERTANYAAN

1. Pertanyaan untuk *Key Informan* nomor 1 : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang (Januari 2022)

No.	Pertanyaan
1.	Bagaimana implementasi sistem manajemen kinerja PNS di Kota Tangerang, apakah sudah sesuai dengan standar dan tujuan kebijakan yang berlaku ?
2.	Adakah kebijakan pemerintah daerah yang mengatur tentang Sistem manajemen kinerja PNS, bagaimana implementasinya ?
3.	Apakah sosialisasi kebijakan telah dilakukan kepada seluruh pegawai?
4.	Bagaimana komunikasi dan koordinasi dalam satu OPD maupun di level kepala OPD dalam perencanaan kinerja yang saling terkait ?
5.	Apakah dalam penyusunan rencana kinerja individu yaitu sasaran kinerja pegawai telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku ?
6.	Apakah dalam pelaksanaan kinerja dilakukan pemantauan/observasi kinerja bawahan ?
7.	Apakah sudah menggunakan sistem aplikasi digital dalam menerapkan sistem manajemen kinerja ?
8.	Adakah instrumen lain yang digunakan dalam setiap tahap penerapan sistem manajemen kinerja PNS Kota Tangerang ?
9.	Bagaimana sikap seluruh pegawai dengan adanya kebijakan sistem manajemen kinerja PNS ?
10.	Bagaimana proses penilaian kinerja pegawai dilakukan, apakah sudah sesuai dengan standar dan tujuan kebijakan ?
11.	Bagaimana evaluasi kinerja dilakukan, apakah dilakukan analisis terhadap ketimpangan kinerja ?

12.	Apakah hasil evaluasi kinerja digunakan dalam pertimbangan karir pegawai ?
13.	Dalam penerapan sistem manajemen kinerja apakah dipengaruhi oleh faktor ekonomi, sosial dan politik ?
14.	Bagaimana dukungan dan komitmen seluruh pelaksana terhadap kebijakan sistem manajemen kinerja PNS Kota Tangerang ?
15.	Bagaimana model penerapan sistem manajemen kinerja PNS Kota Tangerang yang lebih prospektif ?
16.	Bagaimana BKPSDM menyikapi pergantian regulasi Sistem Manajemen Kinerja dari PP 46 tahun 2011 ke PP 30 Tahun 2019, apakah telah dilaksanakan ?

2. Pertanyaan untuk *Key Informan* nomor 2 : Inspektur Kota Tangerang (November 2021)

No.	Pertanyaan
1.	Bagaimana implementasi sistem manajemen kinerja PNS di Kota Tangerang, apakah sudah sesuai dengan standar dan tujuan kebijakan yang berlaku ?
2.	Apakah penyusunan SKP dilakukan secara berjenjang mulai dari kepala OPD sampai ke pelaksana ?
3.	Apakah dalam penyusunan rencana kinerja individu yaitu sasaran kinerja pegawai telah sesuai dengan rencana kinerja organisasi ?
4.	Apakah informasi tentang kebijakan sistem manajemen kinerja telah diketahui dan dilaksanakan sesuai ketentuan oleh seluruh pegawai?
5.	Apakah ada keterkaitan antar OPD dalam menyusun perencanaan kinerja, bagaimana komunikasi dan koordinasi dalam satu OPD maupun antar OPD ?
6.	Bagaimana pendokumentasian pelaksanaan kinerja, apakah sistem aplikasi digital efektif dalam implementasi sistem manajemen kinerja PNS Kota Tangerang ?

7.	Apakah pemantauan pelaksanaan kinerja dilakukan secara berkala, Siapa yang melakukan pemantauan pelaksanaan kinerja dan pembinaan kinerja individu ?
8.	Bagaimana sikap seluruh pegawai dengan adanya kebijakan sistem manajemen kinerja PNS ?
9.	Apakah penilaian kinerja dilakukan secara objektif ?
10.	Apakah metode penilaian kinerja saat ini sudah terukur, menurut Bapak bagaimana metode pengukuran kinerja yang objektif ?
11.	Apakah kebijakan penilaian kinerja harian sebagai dasar pemberian tambahan penghasilan pegawai dapat mengukur kinerja sesungguhnya?
12.	Bagaimana tindak lanjut hasil kinerja, apakah jelas standar dan sasaran pelaporan kinerja PNS Kota Tangerang ?
13.	Apakah inspektorat selaku pengawas urusan pemerintah daerah melakukan audit kinerja PNS ?
14.	Dalam penerapan sistem manajemen kinerja apakah dipengaruhi oleh faktor ekonomi, sosial dan politik ?
15.	Bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja PNS yang lebih prospektif di Kota Tangerang ?

3. Pertanyaan untuk *Key Informan 3* : Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan SDM (Maret 2021)

No.	Pertanyaan
1.	Bagaimana implementasi sistem manajemen kinerja PNS di Kota Tangerang diukur dari tahap perencanaan kinerja, pelaksanaan, penilaian dan evaluasi kinerja PNS di Kota Tangerang, apakah sudah sesuai dengan standar dan tujuan kebijakan yang berlaku ?
2.	Adakah kebijakan Wali Kota Tangerang atau norma lainnya secara teknis mengatur tentang sistem manajemen kinerja PNS, bagaimana implementasi ?

3.	Bagaimana komitmen pengambil kebijakan dan seluruh pegawai terhadap kebijakan ini ?
4.	Bagaimana komunikasi dan koordinasi antar kepala OPD dalam hubungan perencanaan kinerja yang terkait ?
5.	Apakah penerapan kebijakan sistem manajemen kinerja saat ini dapat mengukur kinerja individu dan kinerja organisasi ?
6.	Apakah pernah dilakukan kajian terhadap penerapan sistem manajemen kinerja saat ini ?
7.	Apakah dalam penerapan kebijakan dipengaruhi oleh faktor luar seperti faktor sosial, ekonomi dan politik ?
8.	Apakah perlu dilakukan perbaikan terkait kebijakan sistem manajemen kinerja PNS saat ini ?
9.	Bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja PNS yang lebih prospektif di Kota Tangerang ?

4. Pertanyaan untuk *Key Informan 4* : Kepala Bidang Pembinaan Aparatur SDM (November 2021)

No.	Pertanyaan
1.	Bagaimana implementasi kebijakan sistem manajemen kinerja PNS di Kota Tangerang, apakah kebijakan sistem manajemen kinerja telah disosialisasikan kepada seluruh pegawai di setiap OPD ?
2.	Apakah perencanaan kinerja sudah sesuai dengan standar dan sasaran peraturan yang berlaku ?
3.	Apakah pegawai sudah memahami teknik penyusunan SKP diukur dari ketepatan waktu penyusunan SKP dan penentuan indikator ?
4.	Bagaimana komunikasi dan koordinasi antar organisasi terkait maupun antara atasan dan bawahan dalam penyusunan, pemantauan, penilaian dan evaluasi kinerja ?

5.	Dalam penyusunan SKP adakah norma atau aturan pelaksanaan kebijakan yang mengatur lebih lanjut mekanisme penyusunan SKP dan bagaimana pola hubungan yang berjalan antar organisasi terkait ?
6.	Apakah ada proses pemantauan kinerja secara berkala oleh pejabat penilai kinerja/atasan langsung ?
7.	Apakah seluruh pegawai telah memahamai keseluruhan proses pelaksanaan kinerja dari pendokumentasian sampai dengan pembinaan ?
8.	Apakah pejabat penilai kinerja telah melakukan pembinaan terhadap pegawai yang tidak dapat melaksanakan rencana kerjanya, seperti bimbingan kinerja ?
9.	Apakah penilaian kinerja telah menggunakan metode yang terukur dan objektif, bagaimana peran pejabat penilai ?
10.	Apakah pejabat penilai pernah diberikan pelatihan untuk menilai kinerja bawahan, seberapa penting kegiatan tersebut ?
11.	Bagaimana kejelasan standar dan sasaran ketentuan terhadap pelaksanaan kinerja, apakah ada SOP, petunjuk teknis atau standar yang ditetapkan mengatur lebih lanjut tentang mekanisme pelaksanaan kinerja, penggunaan sistem informasi elektronik dalam pelaksanaan dan pembinaan kinerja ?
12.	Apakah penilaian kinerja PNS di Kota Tangerang menggunakan sistem informasi elektronik, apakah pegawai khususnya pejabat penilai telah memahami cara memberikan penilaian kinerja kepada bawahannya ?
13.	Apakah ada tim penilai kinerja, bagaimana struktur tim penilai kinerja dan pola-pola hubungan yang terjalin diantara anggota tim dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja ?
14.	Bagaimana pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai yang sudah dilakukan selama ini, apakah seluruh OPD telah melakukan evaluasi kinerja di masing-masing OPD-nya atau hanya dilakukan oleh BKPSDM?

15.	Apakah ketimpangan kinerja telah dianalisis dengan menggunakan metode khusus ?
16.	Apakah pelaporan kinerja pegawai telah ditindaklanjuti dan digunakan sebagai pertimbangan penempatan pegawai ?

5. Pertanyaan untuk *Key Informan 5* : Kepala Sub Bidang Kinerja Aparatur BKPSDM (November 2021)

No.	Pertanyaan
1.	Bagaimana implementasi kebijakan sistem manajemen kinerja PNS di Kota Tangerang, apakah kebijakan sistem manajemen kinerja telah disosialisasikan kepada seluruh pegawai di setiap OPD ?
2.	Apakah penyusunan rencana kinerja telah dilaksanakan oleh seluruh pegawai dan apakah sudah menggunakan sistem digitalisasi ?
3.	Apakah rencana kinerja individu selaras dengan penjabaran sasaran kinerja organisasi ?
4.	Apakah seluruh pegawai sudah memahami teknik penyusunan SKP diukur dari ketepatan waktu penyusunan SKP dan penentuan indikator?
5.	Bagaimana pendokumentasian pelaksanaan kinerja dilakukan, apakah dilakukan monitoring ke seluruh OPD terkait perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan evaluasi kinerja pegawai ?
6.	Apakah sistem informasi elektronik cukup efektif untuk dapat mengetahui kemajuan pelaksanaan kinerja PNS, bagaimana jika dalam pelaksanaan kinerja terjadi keterlambatan dan/atau penyimpangan ?
7.	Bagaimana kejelasan standar dan sasaran ketentuan terhadap pelaksanaan kinerja, apakah ada SOP, petunjuk teknis atau standar yang ditetapkan mengatur lebih lanjut tentang mekanisme pelaksanaan kinerja, penggunaan sistem informasi elektronik dalam pelaksanaan dan pembinaan kinerja ?

8.	Saat ini masa transisi dari kebijakan PP 46 tahun 2011 ke PP 30 tahun 2019, bagaimana BKPSDM menyikapi ini dan bagaimana sikap pelaksana ?
9.	Bagaimana pendokumentasian pelaksanaan kinerja dilakukan, apakah dilakukan pemantauan kinerja, bagaimana pemantauan kinerja dilakukan ?
10.	Apakah semua pegawai memahami dan mampu menggunakan sistem informasi elektronik dalam pelaksanaan kinerja, bagaimana sikap pegawai dengan adanya kebijakan ini ?
11.	Apakah penilaian kinerja telah menggunakan metode yang terukur dan objektif, bagaimana peran pejabat penilai ?
12.	Apakah pernah diberikan pelatihan terkait penilaian kinerja, seberapa penting menurut anda kegiatan tersebut ?
13.	Apakah penilaian kinerja saat ini efektif untuk mengukur kinerja pegawai, apakah ada tim khusus penilai kinerja ?
14.	Apakah sebagai pejabat penilai sudah berkomunikasi dengan bawahan saat akan menilai kinerjanya, bagaimana sikap pegawai dalam proses penilaian kinerja ?
15.	Bagaimana tindak lanjut hasil kinerja, apakah jelas standar dan sasaran pelaporan kinerja PNS Kota Tangerang?
16.	Bagaimana melakukan analisis kesenjangan kinerja, apakah hasil evaluasi kinerja dibuat laporan pemeringkatan pertimbangan dalam mutasi/promosi ?

6. Pertanyaan untuk *Key Informan 6* : Pejabat fungsional P2UPD Inspektorat Kota Tangerang (Maret 2022)

No.	Pertanyaan
1.	Apakah P2UPD melakukan audit kinerja seluruh individu, berdasarkan audit atau reuiu apakah kebijakan sistem manajemen kinerja telah dilaksanakan sesuai standar dan kebijakan yang berlaku ?

2.	Apa saja yang menjadi temuan audit kinerja pegawai ?
3.	Apakah kebijakan sistem manajemen kinerja telah dilaksanakan secara konsisten oleh seluruh pegawai ?
4.	Bagaimana tindaklanjut dari OPD terhadap temuan audit/reviu kinerja pegawai ?
5.	Apakah kebijakan sistem manajemen kinerja efektif untuk mengukur kinerja pegawai dan kinerja organisasi ?

7. Pertanyaan untuk *Key Informan 7* : Pejabat fungsional Analis Kepegawaian Ahli Muda (Maret 2022)

No.	Pertanyaan
1.	Bagaimana penyusunan SKP dilakukan, apakah penyusunan SKP sesuai dengan standar dan kebijakan yang berlaku dan selaras antara kinerja atasan, bawahan serta kinerja organisasi ?
2.	Apakah ada kesulitan dalam menyusun SKP, apa saja dasar yang digunakan sebagai rujukan dalam penyusunan SKP ?
3.	Bagaimana komunikasi dengan pejabat penilai selaku atasan langsung di setiap tahapannya ?
4.	Apakah sistem elektronik aplikasi manajemen kinerja mudah digunakan dan apakah sistem ini sudah mengakomodir semua yang dibutuhkan dalam pendokumentasian hasil kerja ?
5.	Bagaimana pendokumentasian pelaksanaan kinerja dilakukan, apakah atasan langsung melakukan pemantauan kinerja, apakah melalui komunikasi secara terbuka dan berdasarkan bukti dukung dan dokumentasi kegiatan ?
6.	Apakah metode penilaian yang diterapkan saat ini sudah objektif ?
7.	Apakah sistem aplikasi penilaian kinerja sudah efektif untuk menilai kinerja PNS ?
8.	Apakah kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan capaian kinerja berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai ?

9.	Bagaimana komunikasi pejabat penilai saat melakukan penilaian ?
10.	Bagaimana evaluasi kinerja dilakukan, apakah dilakukan wawancara kinerja oleh atasan kepada bawahan ?

8. Pertanyaan untuk *Key Informan 8* : Pejabat fungsional Assessor SDM Aparatur (Maret 2022)

No.	Pertanyaan
1.	Apakah sudah dilakukan kegiatan <i>assessmen center</i> di Kota Tangerang, siapa saja sasaran kegiatan ini?
2.	Apakah dilakukan pengalihan informasi terkait kinerja dan perilaku individu ketika mengasesmen pegawai ?
3.	Apakah assessor pernah dilibatkan untuk melakukan pembinaan kinerja ?
4.	Bagaimana menganalisis kesenjangan kinerja ?
5.	Apakah hasil penilaian asesmen disampaikan kepada masing-masing pegawai ?
6.	Apakah hasil evaluasi individu dari hasil asesmen dijadikan pertimbangan dalam pengembangan karir pegawai ?
7.	Bagaimana evaluasi kinerja yang prospektif untuk PNS Kota Tangerang?
8.	Apakah kebijakan penilaian kinerja yang diterapkan saat ini dapat mengukur kinerja dan perilaku pegawai sesungguhnya ?

9. Pertanyaan untuk *Key Informan 9* : Pelaksana/staf (Maret 2022)

No.	Pertanyaan
1.	Bagaimana penyusunan SKP dilakukan, apakah penyusunan SKP sesuai dengan standar dan kebijakan yang berlaku dan selaras antara kinerja atasan, bawahan serta kinerja organisasi ?
2.	Apakah ada kesulitan dalam menyusun SKP, apa saja dasar yang digunakan sebagai rujukan dalam penyusunan SKP ?

3.	Bagaimana komunikasi dengan pejabat penilai selaku atasan langsung di setiap tahapannya ?
4.	Apakah informasi terkait kebijakan sistem manajemen kinerja sudah jelas diterima dan bisa dipahami ?
5.	Apakah pelaksanaan kinerja telah sesuai dengan perencanaan yang tertuang pada SKP pegawai yang telah ditetapkan dan bagaimana atasan langsung melakukan pemantauan pelaksanaan kinerja ?
6.	Bagaimana pendokumentasian pelaksanaan kinerja dilakukan (harian/mingguan/bulanan/triwulan/semesteran dan atau tahunan ?
7.	Apakah sistem elektronik aplikasi manajemen kinerja mudah digunakan dan apakah sistem ini sudah mengakomodir semua yang dibutuhkan dalam pendokumentasian hasil kerja ?
8.	Apakah dilakukan pembinaan kinerja oleh pejabat penilai ?
9.	Bagaimana penilaian kinerja dilakukan, apakah pejabat penilai menilai secara objektif ?
10.	Apakah aplikasi penilaian kinerja efektif untuk proses penilaian ?
11.	Apakah metode penilaian yang diterapkan saat ini sudah efektif ?
12.	Apakah kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan capaian kinerja berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai ?
13.	Bagaimana komunikasi yang dilakukan pejabat penilaian saat menilai kinerja ?
14.	Apakah hasil evaluasi kinerja digunakan sebagai pertimbangan dalam penempatan pegawai, promosi atau mutasi ?
15.	Apakah hasil evaluasi kinerja digunakan sebagai pertimbangan dalam penempatan pegawai, promosi atau mutasi ?

Nomor : 1838/STIA.1.1.1/PPS.02.3
Sifat : Biasa
Lampiran : Proposal Penelitian Tesis.
Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa
Program Magister Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta

Jakarta, 22 Oktober 2021

**Yth. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan
Sumber Daya Manusia Kota Tangerang**
Jl. Ks. Tubun No. 1, Pasar Baru, Karawaci, Tangerang

Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami :

Nama : Winda Budiarti
NPM : 2064001007
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Kinerja
Pegawai Negeri Sipil Kota Tangerang

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis di Instansi Bapak.

Sehubungan dengan itu, kami mohon perkenan Bapak untuk memberikan ijin dan membantu mahasiswa tersebut mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkan.

Atas perkenan, bantuan dan kerjasama Bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wakil Direktur I Bidang Akademik,

Mala Sondang Silitonga



Tembusan :

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Kota Tangerang;
3. Kajur Administrasi Publik;
4. Kaprodi Program Magister Terapan.



PEMERINTAH KOTA TANGERANG

BADAN KEPEGAWAIAN, DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
Jl. K.S. Tubun No.1 Lt. III Gedung Cisadane Tel. 021.55795706, 55792424, 55792425
TANGERANG 15111

Tangerang, 2 Juni 2022

Nomor : 800 / 1126-BKPSDM
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian a.n. Winda Budiarti NPM. 2064001007

Yth. Wakil Direktur I Bidang Akademik
Politeknik STIA LAN Jakarta

di-
Jakarta

Menindaklanjuti surat Wakil Direktur I Bidang Akademi Nomor : 1838/STIA.1.1.1/PPS.02.3 tanggal 22 Oktober 2021 tentang Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, dengan ini kami sampaikan bahwa Sdri. Winda Budiarti NIP. 198507152003122001 jabatan Analis Kepegawaian Ahli Muda dengan NPM. 2064001007 telah melaksanakan penelitian pada Pemerintah Kota Tangerang dengan judul tesis "Analisis Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Kinerja PNS Kota Tangerang".

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.



Drs. HERYANTO, MAP
Pembina Utama Muda
NIP. 196404121983031003