

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan yaitu sebagai berikut:

1. Penyebab belum optimalnya pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai di Sekretariat Kota Administrasi Jakarta Barat adalah sistem penilaian masih memiliki banyak kendala dengan terlalu banyak indikator dan menggunakan indikator penilaian perilaku sehingga mengakibatkan penilaian masih perlu disempurnakan, secara infrastruktur sistem penilaian sudah bagus mengingat penilaian yang dilakukan oleh Sekretariat Kota Administrasi Jakarta Barat sudah hampir semuanya menggunakan sistem online.
2. Model/desain penilaian kinerja Pegawai Sekretariat Kota Administrasi Jakarta Barat sudah cukup baik dimana menggunakan model penilaian kinerja berbasis pada sasaran kinerja. Hal ini sesuai dengan konsep model manajemen penilaian kinerja berdasarkan sasaran (MBO) dan model ini banyak digunakan oleh pemerintah maupun swasta dimana melibatkan pimpinan dan bawahan di sekretariat Kota Administrasi Jakarta Barat untuk menentukan sasaran yang ingin dicapai bagi organisasi maupun individu. Dimana pimpinan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan sasaran kinerja dalam kurun tertentu. Dimaksudkan agar pegawai memiliki keterlibatan dalam kelompok dan pada akhirnya akan memiliki tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai. namun perlu ada penyempurnaan diantaranya perlu penambahan indicator penilaian berupa model penilaian 360° yang mengukur kinerja bukan hanya dari pimpinan saja namun juga dari seluruh aspek penilaian kinerja, serta dalam model/desain ini masih terdapat beberapa kelemahan terkait dengan model ini diantaranya adalah :
 - a. Tidak efektif bilamana pegawai tidak memiliki inovasi dan kreativitas yang pada akhirnya Menyusun sasaran kinerjanya hanya kegiatan rutin saja

- b. Jika dititikberatkan pada hasil saja dan kurang diperhatikan mengenai konten atau isi dari laporan , misalnya ada individu yang mengupayakan hasil dengan cara tidak etis akan berdampak pada organisasi.
- c. Dengan pendekatan model ini sangat sulit untuk membedakan kinerja individu yang berbeda- beda karena hanya berdasarkan sasaran pribadi
- d. Membutuhkan waktu yang cukup Panjang untuk merencanakan dan menerapkan model penilaian kinerja ini.

B. Saran

Saran yang diberikan terhadap Kesimpulan dari beberapa poin diatas guna perbaikan disampaikan sebagai berikut :

1. Terkait dengan optimalisasi penilaian kinerja pegawai Sekretariat Kota Administrasi Jakarta Barat agar mengoptimalkan aspek pengukuran kinerja individu dengan melakukan *check and balance* terhadap aktivitas kegiatan pegawai dalam memenuhi sasaran target kinerja, memperhatikan aspek penilaian secara keseluruhan mengingat ada celah menilai secara subyektif khususnya pimpinan kepada bawahan melalui situs etpp.bkdjakarta.go.id yaitu validasi pimpinan dalam mengukur perjanjian kinerja, aktivitas harian dan pengaduan masyarakat melalui CRM bisa tidak divalidasi oleh pimpinan / atasan langsung karena pengaruh *like and dislike* yang dapat merugikan bawahan.
 - a. Kualitas maupun kuantitas perjanjian kinerjanya harus berkaitan dengan kepentingan publik/masyarakat di wilayah Jakarta Barat sehingga renkin yang dibuat dapat bermanfaat oleh masyarakat.
 - b. Pimpinan dan Bagian Ketatalaksanaan, Kepegawaian dan Pelayanan Publik sebagai pengelola / Pembina dan pengawas kinerja pegawai di Sekretariat Kota Administrasi Jakarta Barat melakukan umpan balik atas kinerja pegawai dengan monitoring dan evaluasi kinerja pegawai, kemungkinan deviasi pegawai kota adm. Jakarta Barat mungkin saja terjadi, terbukti adanya beberapa permasalahan terkait dengan validasi pimpinan kepada bawahan di sistem penilaian kinerjanya.

- c. Perlu dibuat secara khusus fasilitas konsultasi pegawai sehingga meminimalisir pelanggaran bagi pegawai dan dampaknya akan meningkatkan kinerja pegawai di sekretariat Kota Administrasi Jakarta Barat.
2. Ada beberapa hal terkait Model/desain penilaian kinerja yang penulis cermati dan dapat dijadikan alternatif model penilaian yang menyeluruh:
 - a. Dalam hal penilaian kinerja individu dimana mencakup penilaian rencana kinerja, pengaduan masyarakat dan aktivitas harian , terdapat aktivitas harian yang mana masih perlu perbaikan dalam hal sistem ataupun definisi dari penilaian itu sendiri, mengingat konsep penilaian kinerja harus memiliki tolok ukur yang bisa diukur, sementara penilaian aktivitas harian belum bisa diukur sejauh mana keberhasilan dari aktivitas harian yang di input oleh pegawai Sekretariat kota Administrasi Jakarta Barat.
 - b. Disamping indikator penilaian individu yang sudah ada, ditambah dengan ditambahkan indikator penilaian perilaku yang diukur dan dinilai setiap bulan, mengingat saat ini penilaian yang dilakukan hanya dalam aspek program tugas pokok dan fungsi, aspek perilaku hanya dinilai dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) saja dan target target program yang disusun oleh pegawai yang mana penilaiannya setiap satu tahun sekali dan hanya memperhatikan realisasi sasaran program.
 - c. Perlu ditambahkan Pola pengukuran penilaian kinerja dengan metode / desain konsep 360° dimana setiap pegawai dapat dinilai dan menilai atasan dan bawahan maupun rekan kerja, hal ini penting agar penilaian dapat lebih obyektif sehingga dapat mengukur seluruh aspek penilaian kinerja individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, S. Z. (2016). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Anwar Prabu Mangkunegara, A. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. (S. Sandiasih, Ed.) Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Remaja Rosdakarya Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan ke enam. Bandung Refika Aditama.
- bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava media.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Donny Juni Priansa, 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*. Bandung: Pustaka Setia
- Dwinda, A. (2021, Februari 23). 4 Permasalahan Umum Performance Appraisal Karyawan. <https://employers.glints.com/id-id/blog/4-permasalahan-umum-performance-appraisal-karyawan/>.
- Firdaus, & Zamzam, F. (2018). *Aplikasi Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish.
- Griffin , R. W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Harianja, T. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Jakarta : Grasindo.
- Hariri, H., Karwan, D. H., & Ridwan. (2016). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Media Akademi.

- Hawless, C. F. (2004). *201 Cara Untuk Mendorong Supaya karyawan bekerja*. Jakarta : Erlangga.
- herman. (2001). *Metode Penelitian Informasi dan Dokumentasi*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Raja Grafindo Persada.
- i Nyoman Trisantosa, S. M. (2022). *Pelayanan Publik Berbasis Digital*. (T. Yulianti, Ed.) Yogyakarta: Deepublish Grup CV. Budi Utama.
- Jones,, & George, J. (2012). *Understanding and Managing Organizational*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Latif, M., & Latief, S. (2018). *Teori Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Lexy, & Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.
- Maarif, M. S., & Kartika, L. (2021). *Manajemen kinerja Sumber Daya Manusia*. Bogor: PT. Penerbit IPB Press.
- Malayu S.P Hasibuan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta : Bumi Aksara
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Manzilati, A. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode, dan Aplikasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Moeleng, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*: Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Nasution , S. (2004). *Metode Penelitian Naturalistik*. Bandung : Tarsito.

- Nasution, J. (2004). *Metode Penelitian nturalistik Kualitatif*. Jakarta: Raja
Grapindo.
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan
Bahasa*. Surakarta: Cakra Books.
- Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia
"Kebijakan"*. Yogyakarta: BPFE.
- Purnwanto, B. (2010). *Manajemen SDM Berbasis Proses*. Jakarta:
Grasindo.
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia
untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi
16*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rohman, M., & Amri, S. (2015). *Manajemen Pendidikan: Analisis dan Solusi
terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang
Efektif*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sanjaya, W. (2014). *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode dan Prosedur*.
Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta:
Literasi Media Publishing. *Implementasi Kebijakan*. Yogyakarta:
Calpulis.
- Sinambela, P.(2019). *Manajemen Kinerja, Pengelolaan, pengukuran dan
implikasi kinerja*. Depok : Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk
Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung :
PT. Refika Aditama

sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Alfabeta.

sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Susilowati, Hidayat, I., Retnowulan, Widiyanti, W., & Julia. (2018). *Penilaian Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Bogor Periode tahun 2012-2016* (Vol. 2). Bogor: Widya Clpta.

Sutrisno, H. E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Suwatno. 2014. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta

veitzel, R., & Mukti, G. A. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Yayasan kita Menulis.

Warella , W. S., Erika , R., & Abdillah, L. A. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.

Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Zainal, V. R., & Mukti, A. G. (2018). *Performance appraisal : cara tepat dan mudah mengukur dan menilai kinerja karyawan dalam perusahaan*. Depok: Rajawali Pers.

JURNAL

Boby Wiryawan Saputra. 2013. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja . Harapan Bangsa Business School.

LAMPIRAN I

**MATRIK PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENELITIAN
PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT**

No	Fokus Permasalahan	Konsep	Aspek	Sumber Data	Instrumen
1.	Mengapa pelaksanaan Penilaian Kinerja di Kota Administrasi Jakarta Barat Belum Optimal	Faktor Penilaian Kinerja	Faktor Personal	1. Data Primer : <i>Key Informant</i> 2. Data Sekunder : Dokumen	Wawancara dan Telaah Dokumen
			Faktor Kepemimpinan	1. Data Primer : <i>Key Informant</i> 2. Data Sekunder : Dokumen	Wawancara dan Telaah Dokumen
			Faktor Tim	1. Data Primer : <i>Key Informant</i> 2. Data Sekunder : Dokumen	Wawancara dan Telaah Dokumen
			Faktor Sistem	7. Data Primer : <i>Key Informant</i> 8. Data Sekunder : Dokumen	Wawancara dan Telaah Dokumen
			Faktor Kontekstual (Situasional)	1. Data Primer : <i>Key Informant</i> 2. Data Sekunder : Dokumen	Wawancara dan Telaah Dokumen

LAMPIRAN II:

PANDUAN PERTANYAAN WAWANCARA PANDUAN WAWANCARA PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT PROVINSI DKI JAKARTA

Daftar *key Informant* :

1. Sekretaris Kota Administrasi Jakarta Barat
2. Kabag Kepegawaian, Ketatalaksanaan, Pelayanan Publik Sekretariat Kota Adm. Jakarta Barat
3. Sub Koordinator Kepegawaian Kota Adm. Jakarta Barat
4. ASN Sekretariat Kota Adm. Jakarta Barat

Aspek Penilaian Kinerja

A. Faktor Personal/ Individu

1. Pengetahuan
2. Ketrampilan
3. Kemampuan
4. Kepercayaan diri
5. Motivasi
6. Komitmen

B. Faktor Kepemimpinan

1. Kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan
2. Dukungan yang diberikan oleh atasan

C. Faktor Tim

1. Kualitas dukungan dan Semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim
2. Kepercayaan terhadap sesama anggota tim
3. Kekompakan anggota tim

D. Faktor Sistem

1. Sistem Kerja
2. Fasilitas Kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi
3. Proses organisasi
4. Kultur organisasi

E. Faktor Kontekstual (Situasional)

1. Tekanan dan Perubahan Lingkungan Internal
2. Tekanan dan perubahan Lingkungan Eksternal

LAMPIRAN III

PANDUAN TELAHAH DOKUMEN

No	Aspek	Nama Dokumen	Bagian yang Akan Di Telaah
1.	Faktor Personal	Panduan penilaian kinerja, form evaluasi, Kebijakan dan pedoman terkait dengan penilaian kinerja pegawai Dokumen kinerja individu, dokumen kinerja pegawai	Tujuan, prosedur dan kriteria penilaian yang digunakan, skala penilaian pada setiap level penilaian, catatan kinerja, umpan balik,
2.	Faktor Kepemimpinan	Panduan penilaian kinerja, form evaluasi, Kebijakan dan pedoman terkait dengan penilaian kinerja pegawai , Dokumen kegiatan strategis daerah, Perjanjian kinerja Pimpinan	Komitmen dan target Kinerja, realisasi dan efektivitas KSD, dokumen kinerja, catatan kinerja, umpan balik,
3.	Faktor Tim	Ketetapan dan aturan, kebijakan penilaian kinerja, Tindaklanjut Rapat Pimpinan, tindaklanjut laporan BPK	Tujuan, prosedur dan kriteria penilaian yang digunakan, skala penilaian pada setiap level penilaian, catatan kinerja, umpan balik,
4.	Faktor Sistem	Dokumen Renstra, Dokumen Perjanjian Kinerja, Dokumen Anggaran, Laporan Berita Acara Sakip, Panduan penilaian kinerja, form evaluasi, Kebijakan dan pedoman terkait dengan penilaian kinerja pegawai , Dokumen kegiatan strategis daerah, Perjanjian kinerja Pimpinan	Tujuan, prosedur dan kriteria penilaian yang digunakan, skala penilaian pada setiap level penilaian, catatan kinerja, umpan balik,
5.	Faktor Kontekstual (Situasional)	Panduan penilaian kinerja, form evaluasi, Kebijakan dan pedoman terkait dengan penilaian kinerja pegawai , Dokumen kegiatan strategis daerah, Perjanjian kinerja Pimpinan	Tujuan, prosedur dan kriteria penilaian yang digunakan, skala penilaian pada setiap level penilaian, catatan kinerja, umpan balik,

