

TESIS

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DIREKTORAT
JENDERAL PEMASYARAKATAN

Disusun Oleh :

NAMA : NARYA
NOMOR POKOK : 1764002153
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.APN)



MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN
JAKARTA
2020

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
AMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

NAMA	:	NARYA
NOMOR POKOK MAHASISWA	:	1764002153
PROGRAM STUDI	:	ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI	:	MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS	:	PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DIREKTORAT JENDERAL PEMASYARAKATAN

Diterima dan Disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis,



(Dr. R. N. AFSDY SAKSONO, M.Sc)

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : NARYA
NOMOR POKOK MAHASISWA : 1764002153
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPII PADA DIREKTORAT JENDERAL
PEMASYARAKATAN

Telah Mempertahankan Tesis di Hadapan Tim Penguji Tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik
STIA LAN Jakarta, pada :

Hari : Senin
Tanggal : 20 Juli 2020
Pukul : 14.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

TIM PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Asropi, S.IP, M.Si

Sekretaris : Dr. A. Rina Herawati, M.Si

Pembimbing/Anggota : Dr. R.N Afsdy Saksono, M.Sc

Anggota : Yogi Suwarno, MA., Ph.D.



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Narya
NPM : 1764002153
Program studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah Penulis buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka Penulis bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan atas tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini Penulis buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 20 Juli 2020

NARYA



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya serta solawat dan salam semoga terlimpah tercurah kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan Judul ***“Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan”***. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Administrasi Publik di Lembaga Administrasi Negara. Tesis ini masih kurang sempurna karena keterbatasan pengetahuan penulis maupun keterbatasan waktu penulisan. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini dapat diselesaikan karena bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan tersusunya tesis ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:.

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A, selaku Ketua Politeknik STIA-LAN Jakarta beserta jajarannya;
2. Bapak Dr. R. N. Afsdy Saksono, M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan arahan dalam penyelesaian tesis ini;
3. Bapak/Ibu Dosen beserta seluruh staf Politeknik STIA-LAN Jakarta yang telah membantu dan memfasilitasi sehingga tesis selesai;
4. Sekretaris Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan HAM RI, yang telah memberikan izin penelitian ini;
5. Pejabat dan staf pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI khususnya Bagian Program dan Pelaporan serta Bagian

Kepegawaian yang telah membantu memperoleh data yang diperlukan selama penelitian;

6. Orang tua penulis (alm) Bapak Rakman, (alm) Ibunda Dasni yang telah membesarkan dan menjadi panutan.
7. Isteri tercinta Dian Eka Sri Wulandari, dan Anak-anak (Aldinar Ghani Athaillah dan Aldrin Barri Athaillah) yang selalu memberikan semangat motivasi dan doa;
8. Rekan-rekan MSDA Angkatan 2017 dan seluruh rekan penulis yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah membantu dan memberikan dorongan baik langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;

Akhir kata, penulis menyadari bahwa apa yang tertuang dalam tesis ini masih banyak kekurangan. Untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak senantiasa penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini.

Jakarta, 20 Juli 2020

Penulis

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
AMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRAK

N A R Y A, 1764002153

**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DIREKTORAT
JENDERAL PEMASYARAKATAN**

130 halaman, 5 bab, 19 tabel, 17 gambar

Daftar Pustaka : 16 buku, dan 8 Jurnal

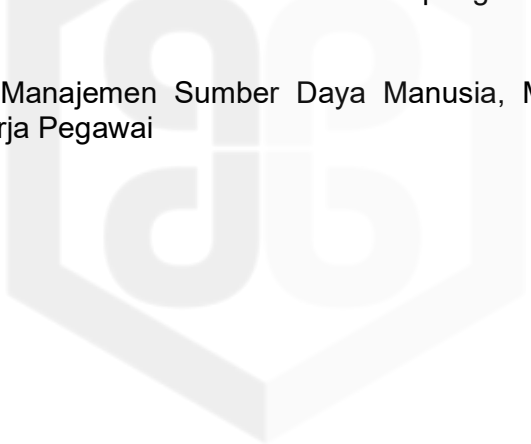
Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang merupakan unit pusat dan memiliki unit pelaksana teknis, selain itu penelitian ini juga dilakukan untuk mengetahui hambatan dan permasalahan serta analisis rekomendasi perbaikan dalam penilaian kinerja pegawai yang merupakan bagian dalam manajemen kinerja.

Penelitian penilaian kinerja ini dilakukan pada pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dan juga pegawai di UPT serta di Sekretariat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM. Narasumber sebagai informan yang menjadi sumber data dipilih secara sengaja dengan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan sesuai tujuan penelitian. Metodologi penelitian yang digunakan adalah wawancara terhadap informan dan studi dokumen. Hasil dari penelitian penilaian kinerja pegawai ini menunjukkan bahwa pendefinisian pekerjaan yang dilaksanakan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dengan mengacu pada tugas dan fungsi yang dimandatkan kemudian diperinci melalui uraian tugas/uraian jabatan masing-masing individu dengan fokus pada sasaran kinerja yang ingin dicapai melalui mekanisme kesepakatan kinerja. Pengukuran kinerja pegawai dilaksanakan secara harian, bulanan dan tahunan pada aplikasi SIMPEG dalam jurnal harian dihitung secara akumulatif dengan membandingkan atau melihat deviasi rencana target dan realisasi dalam kurun waktu tertentu baik kualitas maupun kuantitas hasil pekerjaan serta perilaku kerja pegawai. Sementara dalam memberikan umpan balik dilakukan melalui diskusi kinerja antara atasan dan bawahannya dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan, hal tersebut kemudian akan dijadikan dasar dalam rencana pengembangan melalui perbaikan kinerja, pengembangan kompetensi bimbingan dan dukungan kerja serta pemberian *reward dan punishment*.

Penelitian ini menyarankan agar uraian tugas pejabat fungsional umum segera diformalkan dan disinkronkan dengan uraian tugas

atasannya sesuai dengan visi misi organisasi. Ditjenpas agar menyusun kebijakan dan membentuk unit kerja dalam melakukan supervisi penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung karena tidak ada *check and balance* terhadap penilaian hasil kerja yang dihasilkan. Sesegera mungkin menyusun kebijakan penerapan pengukuran kinerja menggunakan metode *multiraters* atau 360 derajat agar penilaian lebih objektif. Ditjenpas dalam pemberian umpan balik atas kinerja yang dihasilkan agar tidak hanya sebatas formalitas untuk kepentingan naik pangkat, pemberian tunjangan kinerja namun harus lebih luas dalam konteks pengembangan pegawai.

Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Kinerja, Penilaian Kinerja Pegawai



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

**APPLIED MASTER PROGRAM
STATE DEVELOPMENT ADMINISTRATION
STIA LAN Jakarta Polytechnic**

ABSTRACT

N A R YA, 1764002153

**PERFORMANCE APPRAISAL OF CIVIL SERVANTS IN THE
DIRECTORATE GENERAL OF CORRECTIONS**

130 pages, 5 chapters , 19 tables, 17 pictures,

Bibliography: 16 books, 8 Journal

This study aims to explain the implementation of performance appraisal of civil servants within the Directorate General of Corrections which is a central unit that has a technical implementation unit, in addition, this research is also conducted to find out obstacles and problems and also an analysis of recommendations for improvement in employee performance appraisal which is part of work management.

This performance appraisal research was conducted on employees within the Directorate General of Corrections and also employees at the UPT/ technical units and also at the Secretariat General of the Ministry of Law and Human Rights. The sources as the informant who became the source of the data was chosen intentionally using purposive sampling technique based on predetermined criteria and decided according to the purpose of the study. The research methodology used was interviews with informants and documents study. The results of this employee performance appraisal study show that the definition of work carried out by the Directorate General of Corrections by referring to mandated tasks and functions then detailed through job descriptions / job descriptions for each individual focused on performance targets to be achieved through a performance agreement mechanism. Measurement of employee performance is carried out on a daily, monthly and annual basis on the SIMPEG application in daily journals calculated cumulatively by comparing or looking at the deviation of the target plan and realization within a certain period of time both the quality and quantity of work results and employee work behavior. While providing feedback is carried out through performance discussions between superiors and employees from the results of performance measurements that have been done, this will then be used as a basis in the development plan through improving performance, developing guidance and work support competencies and providing rewards and punishment.

This study recommends that the general functional officials' job descriptions be formalized immediately and synchronized with their supervisors' job descriptions in accordance with the organization's vision and mission. The Directorate General of Corrections should formulate policies and form a division in supervising the performance appraisal carried out by the direct supervisor because there is no check and balance of the assessment of the work produced. As soon as possible prepare a policy for the implementation

of performance appraisal using the multi raters method or 360 degrees so that the assessment is more objective. Ditjenpas in providing feedback on the resulting performance should not only confined to formalities for the sake of promotion, the provision of performance benefits but it has to be broader in the context of employee development.

Keywords: Human Resource Management, Performance Management, Employee Performance Evaluation



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv

BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Fokus Permasalahan	11
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
1. Tujuan Penelitian	11
2. Manfaat Penelitian.....	11

BAB II KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Teori.....	13
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ...	13
b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	17
c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2. Manajemen Kinerja	19
3. Penilaian Kinerja Pegawai	22
a. Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai	22
b. Manfaat Penilaian Kinerja	24
c. Metode Penilaian Kinerja Pegawai	27
d. Tahapan dalam Penilaian Kinerja	28
e. Permasalahan dalam Penilaian Kinerja Pegawai ..	41
B. Konsep Kunci	46
1. Penilaian Kinerja.....	46
2. Pendefinisian Pekerjaan.....	46
3. Pengukuran Kinerja	47
4. Umpan Balik	47
C. Model Berfikir	47

D. Pertanyaan Penelitian.....	48
E. Penelitian Terdahulu	48

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian	60
B. Pengumpulan Data	60
1. Wawancara	61
2. Telaah Dokumen	63
C. Pengolahan dan Analisis Data	64
1. Pengumpulan data	64
2. Reduksi Data	64
3. Penyajian Data	65
4. Penarikan Kesimpulan	66

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Ditjenpas.....	67
1. Tugas dan Fungsi Ditjenpas	67
2. Struktur Organisasi	68
a. Struktur Organisasi Unit Pusat	68
b. Struktur Organisasi Instansi Vertikal	70
B. Penyajian Data dan Pembahasan	78
1. Pendefiniasian pekerjaan	92
a. Uraian Tugas Individu/Uraian Jabatan	92
b. Sasaran Kinerja	94
c. Kesepakatan Kinerja	107
2. Pengukuran Kinerja	113
a. Deviasi rencana	114
b. Target Waktu	115
c. Kuantitas dan Kualitas Hasil Kerja	118
3. Pemberian Umpan Balik	138
a. Diskusi Kinerja	138
b. Rencana Pengembangan	141

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan.....	151
B. Saran.....	153

DAFTAR PUSTAKA	155
JURNAL dan ARTIKEL	157
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	158

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Statistik Pegawai Ditjenpas Berdasarkan Golongan Tahun 2019	2
Tabel 1.2 : Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Ditjenpas Tahun 2018	6
Tabel 1.3 : Matriks Penelitian Terdahulu	9
Tabel 2.1 : Pengukuran Aspek Orientasi Pelayanan	30
Tabel 2.2 : Pengukuran Aspek Integritas	31
Tabel 2.3 : Pengukuran Aspek Komitmen	33
Tabel 2.4 : Pengukuran Aspek Disiplin	35
Tabel 2.5 : Pengukuran Aspek Kerjasama	37
Tabel 2.6 : Pengukuran Aspek Kepemimpinan	39
Tabel 3.1 : Daftar Key Informan	62
Tabel 4.1 : Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan Berdasarkan Kelas ..	77
Tabel 4.2 : Jumlah Pegawai Pemasyarakatan Berdasarkan Tipe	78
Tabel 4.3 : Definisi Profesional, Penegakan Hukum dan Perlindungan HAM	84
Tabel 4.4 : Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, dan Target Kinerja Direktorat Jenderal Pemasyarakatan 2017-2019	89
Tabel 4.5 : Kriteria Umum Penilaian Aspek Kualitas	123
Tabel 4.6 : Sumber Masalah Kepegawaian dan Alternatif Tindak Lanjut .	141

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Gambar Aplikasi SIMPEG	3
Gambar 2.1 : Gambar Model Berfikir	48
Gambar 4.1 : Gambar Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pemasyarakatan	69
Gambar 4.2 : Gambar Struktur Organisasi Instansi Vertikal UPT	71
Gambar 4.3 : Gambar Uraian Jabatan (Direktur)	93
Gambar 4.4 : Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Dirjenpas)	95
Gambar 4.5 : Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Sesditjenpas)	96
Gambar 4.6 : Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Direktur Binapilatkerpro) .	97
Gambar 4.7 : Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Kasubdit Administrasi Pembinaan dan Evaluasi)	99
Gambar 4.8 : Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Kepala Seksi Registrasi Narapidana)	99
Gambar 4.9 : Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Pelaksana/Penelaah Status WBP)	100
Gambar 4.10: Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Kakanwil)	101
Gambar 4.11: Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Kadivpas)	102
Gambar 4.12: Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Kasubid)	103
Gambar 4.13: Gambar Sasaran Kerja Pegawai (KaUPT)	104
Gambar 4.14: Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Kasi)	105
Gambar 4.15: Gambar Sasaran Kerja Pegawai (Pelaksana)	105
Gambar 4.16: Gambar Mekanisme Penyusunan Kesepakatan Kinerja.....	108
Gambar 4.17: Gambar Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil	109
Gambar 4.18: Gambar Mekanisme Penyusunan Kesepakatan Kinerja Level Pusat	110
Gambar 4.19: Gambar Mekanisme Penyusunan Kesepakatan Kinerja Level Divisi Pemasyarakatan	111
Gambar 4.20: Gambar Mekanisme Penyusunan Kesepakatan Kinerja Level UPT Kelas I/Eselon IIB	111
Gambar 4.21: Gambar Mekanisme Penyusunan Kesepakatan Kinerja Level UPT Kelas I/Eselon III	112

Gambar 4.22: Gambar Mekanisme Penyusunan Kesepakatan Kinerja Level UPT Kelas I/Eselon IV	112
Gambar 4.23: Gambar Aplikasi Android Jurnal Harian SIMPEG 0.1.7	120
Gambar 4.24: Gambar Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kemenkumham .	122
Gambar 4.25: Gambar Mekanisme Diskusi Kinerja	140
Gambar 4.26: Gambar Mekanisme Rencana Pengembangan Pegawai	143
Gambar 4.27: Gambar Proses Penilaian Kinerja Pegawai	150



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Penelitian

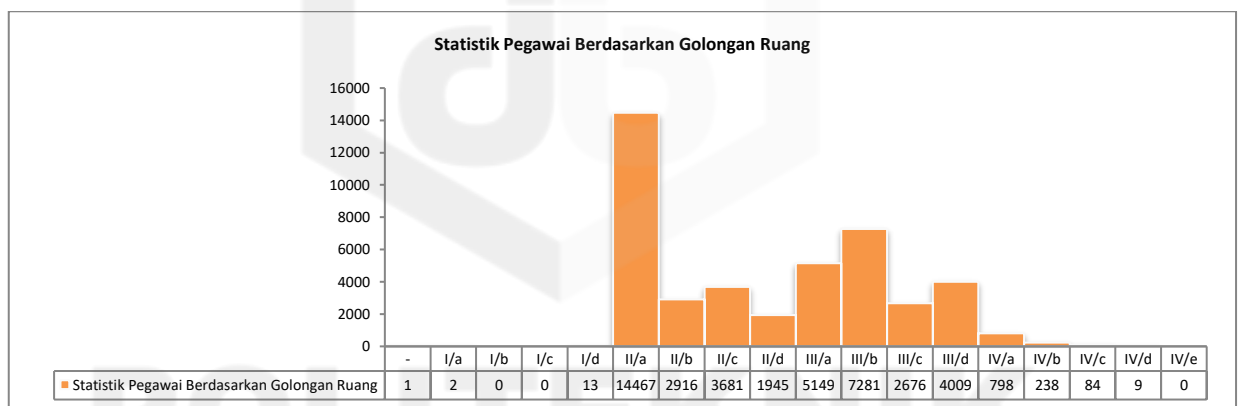
Pada tahun 1979 melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 1979 terjadi perubahan nama Direktorat Jenderal Bina Tuna Warga menjadi Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (Ditjenpas) sebagai institusi pemerintah dibawah Departemen Kehakiman yang saat ini berubah menjadi Kementerian Hukum dan HAM RI (Kemenkumham). Dalam melaksanakan kebijakan tentang pemasyarakatan Ditjenpas memiliki 660 Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan (UPT) dan 33 Divisi Pemasyarakatan sebagai rentang kendali dibawah Kantor Wilayah Kemenkumham yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. UPT Pemasyarakatan terdiri dari Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) sebanyak 270, Rumah Tahanan Negara (Rutan) sebanyak 219, Balai Pemasyarakatan (Bapas) sebanyak 73, Rumah Penyimpanan Benda Sitaan (Rupbasan) sebanyak 64 dan Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) sebanyak 33 serta Rumah Sakit 1 unit.

Banyaknya UPT yang dibina oleh Ditjenpas tentu banyak pula jabatan pada masing-masing UPT dan level jabatannya. Namun sampai dengan saat ini belum ada penetapan uraian kegiatan untuk keseragaman dalam penyusunan sasaran kerja pegawai (SKP) untuk tiap level jabatan.

Sebanding dengan banyaknya UPT Pemasyarakatan yang tersebar diseluruh Indonesia begitu pula pegawai (sumber daya manusia) yang dimiliki oleh Ditjenpas. Rincian pegawai seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1

Statistik Pegawai Ditjenpas Berdasarkan Golongan Tahun 2019



Sumber : bagian kepegawaian Ditjenpas

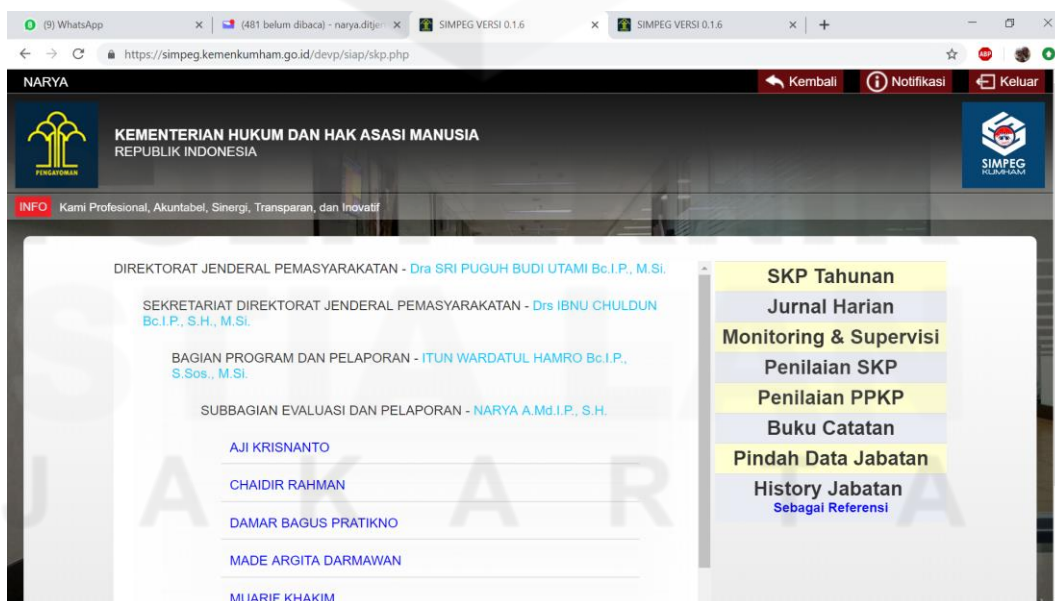
Ditjenpas sebagai organisasi yang besar dengan total SDM mencapai 43.342 orang dari total jumlah pegawai Kementerian Hukum dan HAM sebanyak 61.893 atau sekitar 70% dari total pegawai kementerian, dengan banyaknya SDM yang diurus sehingga memerlukan upaya pengelolaan SDM yang baik agar tujuan mulia dari organisasi dapat tercapai.

Banyaknya pegawai yang dikelola Ditjenpas menjadi permasalahan tersendiri yang harus kendalikan dan terus dipantau dalam sistem yang baik. Sampai dengan saat ini terdapat sistem penilaian kinerja pegawai yang tertuang dalam aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) secara online dengan versi 0.1.7

yang dapat diakses melalui internet desktop pada <https://simpeg.kemenkumham.go.id> dengan memasukkan *username* berupa NIP dan *password* atau bagi pengguna *smartphone* juga dapat diunduh melalui *appstore/iOS* dan *googleplay/playstore*. Hanya saja permasalahan yang dihadapi oleh Ditjenpas selaku Unit eselon I teknis, tidak dapat melakukan pengawasan dan monitoring capaian kinerja masing-masing individu pada UPT Pemasyarakatan di wilayah.

Gambar 1.1

Aplikasi SIMPEG



Sumber : simpeg.kemenkumham.go.id

Agar tujuan mulia dari organisasi dapat tercapai tentu salah satu yang harus menjadi titik tekan dalam melakukan pembinaan SDM pegawai Ditjenpas ialah penilaian kinerja setiap pegawai mulai dari tingkat pusat, wilayah dan UPT. Hasil penilaian kinerja inilah *start point* dalam melakukan pembinaan pegawai, Ditjenpas akan mengalami

kesulitan dalam mencapai tujuan organisasi apabila individu-individu pegawai ini tidak pernah secara berkala dan konsisten dilakukan penilaian kinerjanya, hasil penilaian kinerja ini diharapkan dapat diketahui sampai diposisi mana kinerja mereka telah tercapai.

Dalam penilaian kinerja pegawai Ditjenpas telah terdapat dalam aplikasi SIMPEG terhubung dengan SKP dan jurnal harian serta menilai kinerja dengan mempertimbangkan perilaku kerja pegawai yang dapat dinilai setiap bulannya oleh atasan langsung. Definisi perilaku kerja masing-masing :

1. Orientasi Pelayanan

sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan atau instansi lain

2. Integritas

bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi

3. Komitmen

kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan atau golongan

4. Disiplin

kesanggupan PNS menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang dangan dan/atau

peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin

5. Kerjasama

kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar

6. Kepemimpinan

kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan.

Untuk point 6 penilaian hanya diberikan pada pegawai yang telah memiliki staf atau eselon V keatas.

Permasalahan lain, penilaian kinerja dalam SIMPEG murni dilakukan oleh atasan langsung tidak ada peran lain dalam penilaian tersebut, sehingga unsur subyektifitasnya sangat tinggi sekali. Sistem penilaian kinerja Ditjenpas dalam SIMPEG menggunakan skala 0-2 apabila dinilai 0 artinya ditolak, 1 diterima dengan nilai kurang sempurna (dibawah 5,5 jam kerja), dan 2 diterima, penggunaan lama waktu kerja masih diperhitungkan dalam penilaian kinerja Ditjenpas.

Untuk segi kuantitas penilaian kinerja pegawai Ditjenpas dilakukan dengan mempertimbangkan lamanya bekerja, *fleksi time* jam

kerja masuk pegawai hanya ditoleransi selama 30 menit pertama, yaitu mulai pukul 07.30 sampai dengan 08.00 yang didahului dengan apel pagi bersama. Kuantitas lain yang dinilai dalam penilaian kinerja yaitu output atau dokumen yang dihasilkan, yang mengacu pada target yang telah disepakati dalam rencana kinerja yang telah ditandatangani. Akan tetapi permasalahannya sistem tetap memberikan nilai walaupun dalam jurnal tersebut dokumen hasil/output tidak di *upload*.

Dalam pengisian jurnal harian dalam SIMPEG memberikan ruang inovasi pekerjaan berupa kegiatan tambahan dan kegiatan kreatifitas, namun lagi-lagi penilaian sangat subyektif tidak ada alternatif penilaian atau komparasi penilaian selain dari atasan langsung. Kegiatan tambahan dan kegiatan kreatifitas dalam jurnal harian ini akan memberikan nilai tambah pada saat penilaian tahunan dalam pengisian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP).

Selain itu, kualitas pengisian jurnal harian belum terdeteksi oleh sistem misalnya pegawai hanya menulis huruf "A" saja tanpa ada huruf atau kata-kata lain dianggap telah mengisi jurnal harian dan sepanjang di *approve*/diterima/disetujui atasan langsung atau terutama atasan tidak melakukan penilaian sampai dengan pada saat tanggal akhir periode bulan penilaian yaitu tanggal 22 setiap bulannya, sistem akan melakukan *generate data* sehingga atasan tersebut seolah-olah telah memberikan nilai 2 dan tunjangan kinerja pun diberikan penuh tanpa ada potongan apabila absen sesuai jam kerja.

Monitoring dan pengawasan terhadap capaian kinerja individu yang dilakukan *generate data* sangat susah dilakukan hal ini karena user pengelola kepegawaian Ditjenpas tidak diberikan akses sampai dengan melakukan monitoring seperti ini. Permasalahan ini menambah kurang efektifnya penilaian kinerja pegawai Ditjenpas.

Sementara permasalahan lain yang terjadi dalam penilaian kinerja pegawai terlihat dalam hasil penilaian Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Ditjenpas. Dalam penilaian SAKIP terdapat komponen pengukuran kinerja yang tentu didalamnya terdapat penilaian kinerja pegawai, hasil penilaian SAKIP Ditjenpas seperti terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2

Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Ditjenpas Tahun 2018

NO	Komponen	Bobot	%	Nilai
A.	Perencanaan Kinerja	30%	88,78	26,63
B.	Pengukuran Kinerja	25%	80,42	20,10
C.	Pelaporan Kinerja	15%	87,23	13,08
D.	Evaluasi Internal	10%	80,00	8,00
E.	Pencapaian Sasaran/ Kinerja Organisasi	20%	82,29	16,46
Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja		100%	84,28	84,28

Sumber : Berita Acara Hasil Penilaian Evaluasi SAKIP Ditjenpas 2018

Hasil total evaluasi tersebut cukup baik namun dalam hal penilaian manajemen kinerja terdapat beberapa catatan auditor tentang keberhasilan dan kelemahan khususnya komponen pengukuran kinerja yang didalamnya terdapat penilaian kinerja pegawai yaitu :

1. Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari setingkat eselon IV keatas belum dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar pemberian) *reward* dan *punishment*;
2. Hasil pengukuran (capaian) kinerja belum dimanfaatkan sebagai pemberian *reward & punishment* hanya sebatas pemberian tunjangan kinerja.

Hasil evaluasi manajemen kinerja dalam SAKIP tersebut perlu dilakukan penelitian lebih dalam khususnya pada komponen pengukuran kinerja yang didalamnya terdapat penilaian kinerja pegawai agar permasalahan rendahnya nilai dalam evaluasi tersebut menjadi lebih fokus sehingga titik kelemahan dapat dicari solusinya.

Catatan auditor tersebut dapat kita telusuri lebih lanjut dikarenakan tidak ada *cascading* yang jelas dr level pimpinan tinggi sampai ke bawah atau proses penjabaran dan penyelarasan Sasaran Strategis (SS), Indikator Kinerja Utama (IKU), dan/atau target IKU secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah terutama untuk jabatan fungsional umum. Selain hal tersebut pada bagian kepegawaian Ditjenpas tidak ada yang memangku tugas pemantauan capaian sasaran kinerja pegawai secara berkala baik

di tingkat pusat khususnya, terlebih lagi di tingkat wilayah dan UPT yang memang tidak diberikan kewenangan akses pada sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) Kemenkumham.

Bedasarkan beberapa fenomena yang terjadi permasalahan penilaian kinerja pegawai di lingkungan Ditjenpas dapat kita simpulkan antara lain :

1. Selaku Unit Utama eselon I Ditjenpas tidak dapat memonitor dan melakukan pengawasan terhadap capaian kinerja individu (Kepala UPT dan Divisi) di wilayah. Dalam pendefinisian pekerjaan yang tertuang dalam SKP tidak ada keseragaman uraian kegiatan untuk nama jabatan yang sama.
2. Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari setingkat eselon IV keatas belum dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar pemberian) *reward* dan *punishment*;
3. Kualitas penilaian masih lekat dengan unsur subyektifitas;
4. Dokumen hasil/output dari pencapaian kinerja pegawai meski tidak diupload dalam aplikasi akan tetapi nilai kinerja pegawai tersebut tetap dinilai baik oleh sistem.
5. Tidak ada monitoring dan pengawasan terhadap penilaian atasan yang dilakukan oleh sistem melalui *generate data*.

Dari permasalahan yang telah diuraikan diatas sebagai bahan pengetahuan dan referensi penulis, telah dikumpulkan beberapa

penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.3
Matrik Penelitian Terdahulu

NO	Penulis	Judul	Metode Penelitian
1.	1. H.M. Raboca, 2. F. Cărbunărean, 3. I.N. Goloman	<i>Performance Appraisal In Romanian Local Public Institutions – Satisfaction Of Local Civil Servants Regarding The Performance Appraisal System</i> pada <i>Romanian Local Public Institutions</i>	Kuantitatif
2.	1.Rosa Cintrón 2. Forrest Flaniken	<i>Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?</i>	Kuantitatif
3.	Qurrota Ayun	Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan	Kuantitatif
4.	Ibrahim Bafadal	Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran Dalam Rangka Peningkatan Akuntabilitas Sekolah	Kuantitatif
5.	1. Hilman Nuril Hadi 2. Wayan Firdaus Mahmudy	Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Menggunakan <i>Fuzzy Tsukamoto</i>	Kuantitatif
6.	Nuri Herachwati	<i>Performance Appraisal</i>	Kuantitatif
7.	1. Kevin Tangkuman 2. Bernhard Tewal 3. Irvan Trang	Penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo	Kuantitatif
8.	Wellington B. Zondi	<i>The Concept of Performance Appraisal and Requirements for its Successful Implementation</i>	Kuantitatif

9.	1. Saefudin, 2. Sri Wahyuningsih	Sistem Pendukung Keputusan Untuk Penilaian Kinerja Pegawai	Kuantitatif
----	-------------------------------------	--	-------------

B. Fokus Permasalahan

Dengan melihat berbagai permasalahan seperti yang telah diuraikan dalam latar belakang penelitian ini maka yang menjadi fokus permasalahan yaitu : Bagaimana penilaian kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus permasalahan di atas maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk menjelaskan tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan, serta untuk mengetahui hambatan dan permasalahan serta analisis rekomendasi perbaikan dalam penilaian kinerja pegawai yang merupakan bagian dalam manajemen kinerja.

2. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kepentingan dunia akademis secara teoritis ataupun manfaat secara praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi kepentingan dunia akademis

Untuk mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja di lingkungan Ditjenpas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA), khususnya tentang manajemen kinerja pegawai.

b. Bagi kepentingan praktis penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan bahan masukan khususnya pada institusi Ditjenpas untuk memperbaiki permasalahan penilaian kinerja pegawai dalam rangka peningkatan kinerja individu yang mendukung kinerja organisasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada BAB sebelumnya maka kesimpulan dalam penelitian Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan saat ini telah dilaksanakan sesuai prosedur namun dalam tataran implementasi masih belum dapat menggambarkan kinerja sesungguhnya (bias), penilaian dilakukan hanya sebatas formalitas dan kebutuhan administratif, sementara masing-masing aspek dalam penilaian kinerja dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pendefinisian pekerjaan

Proses pendefinisian pekerjaan secara umum Ditjenpas telah menurunkannya/melakukan *cascading* mulai dari visi, misi, tujuan dan sasaran serta indikator kinerja yang dikaitkan dengan tugas dan fungsi dan uraian jabatan sesuai tingkatannya mulai dari pimpinan sampai dengan staf/pelaksana sehingga menjadikan aktivitas tugas yang terstandar dan memenuhi faktor kinerja, yang sebelumnya telah disepakati oleh kedua belah pihak antara atasan dan bawahan berikut target kuantitatif dan kualitatifnya serta biaya yang diperlukan (apabila ada) yang dituangkan dalam format dengan bentuk kesepakatan kinerja (kontrak kinerja/perjanjian kinerja) sasaran kerja pegawai. Akan tetapi

SKP yang disusun masing-masing level/tingkatan baik pusat, wilayah dan UPT belum memiliki pedoman penyusunan secara internal sehingga tidak ada keseragaman untuk nama jabatan yang sama atau level yang sama. Sementara *cascading* kurang sempurna adanya *bottleneck* dikarenakan pendelegasian dari Direktur Jenderal Pemasyarakatan tidak secara langsung kepada Kepala Divisi Pemasyarakatan serta masalah dukungan manajemen/fasilitatif yang tidak dilakukan *breakdown* dengan baik, menjadikan fungsi kontrol kurang sempurna. Disamping itu beban kerja yang terlalu berlebih dibawah kepala divisi sehingga banyak tugas dan fungsi yang sering terabaikan atau berjalan dengan seadanya (*business as usual*).

2. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja pegawai dipermudah dengan adanya SIMPEG 0.1.7 yang terhubung dengan jurnal harian sehingga pengukuran dan monitoring terhadap deviasi rencana, target waktu dan kualitas dan kuantitas hasil kerja dapat dilakukan dengan mudah, terlebih melalui aplikasi *smartphone* baik yang berbasis *appstore/iOS* maupun *googleplay/playstore*. Hanya saja untuk pemberian ukuran kinerja masing-masing pegawai hanya dilakukan oleh atasan langsung.

3. Umpan balik

Pelaksanaan umpan balik dalam proses penilaian kinerja Ditjenpas dilakukan melalui kegiatan diskusi kinerja (non formal) dan rencana pengembangan. Proses diskusi dilakukan antara atasan dan bawahan

terhadap hasil pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan. Hasil pengukuran dan proses diskusi kinerja yang telah dilakukan dapat dimanfaatkan dalam rencana pengembangan pegawai yang bersangkutan meskipun dalam pelaksanaannya hanya sebatas mengusulkan.

B. Saran

Dari kesimpulan diatas saran yang diberikan untuk perbaikan khususnya pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil dilingkungan Ditjenpas diantaranya :

1. Pendefinisian pekerjaan

Penelitian ini menyarankan agar Ditjenpas khususnya di Bagian Kepegawaian agar melakukan optimalisasi tugas dalam pengelolaan kinerja dilingkungan Ditjenpas sekaligus melakukan supervisi penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh atasan langsung karena tidak ada *check and balance* terhadap penilaian hasil kerja yang dihasilkan. Selain itu agar Ditjenpas segera menyusun kebijakan penerapan pengukuran kinerja menggunakan metode *multiraters* atau 360 derajat agar penilaian lebih objektif. Ditjenpas perlu melakukan penyeragaman uraian tugas jabatan untuk nama jabatan yang sama dan komposisi tugas jabatan manajerial dan teknis di masing-masing level dengan membuat pedoman penyusunan SKP untuk dilingkungan Ditjenpas.

2. Pengukuran Kinerja

Dalam melakukan pengukuran kinerja baik kualitas maupun kuantitas atasan langsung pada masing-masing level jabatan agar melakukan pengukuran setiap hari hal ini untuk meminimalisir generate data yang dilakukan oleh sistem sehingga objektivitas penilaian dapat dipertanggungjawabkan. Terhadap atasan langsung yang tidak pernah melakukan pengukuran kinerja bawahannya agar diberikan *punishment* sesuai dengan surat edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan HAM.

3. Umpan balik

Atasan langsung dan Bagian Kepegawaian Ditjenpas selaku pengelola kinerja dalam pemberian umpan balik atas kinerja yang dihasilkan agar tidak hanya sebatas formalitas untuk kepentingan naik pangkat, pemberian tunjangan kinerja namun harus lebih luas dalam konteks pengembangan pegawai lainnya misalnya pelatihan, pengembangan kompetensi, pemberian *coaching* dan mentoring.

Daftar Pustaka

- Adryanto, M. (2016). *Tips & Tricks Managing Talents Strategi dan Teknik Mengelola Karyawan Bintang demi Keberlangsungan Organisasi*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Ayun, Q. (2011, September 3). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah Informatika Vol 2*, 74-88.
- Bintoro & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Malang: Gava Media.
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya manusia*. New Jersey: Indeks.
- Dharma, S. (2012). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Mangkunegara, A. A. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Meyrina, R. S. (2016). Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum Dan Ham. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 175 - 186.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rewansyah, A. (2012). *Reformasi Birokrasi dalam rangka Good Governance*. Jakarta: Rizky Grafis.
- Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Pelajar.

William B. Werther, J. K. (1996). *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill.



Jurnal Dan Artikel

- Bafadal, I. (n.d.). *Sebagai Pemimpin Pembelajaran Dalam Rangka*.
- Cintrón, R., & Flaniken, F. (2011). Performance Appraisal : A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 29–37. Retrieved from www.ijbssnet.com
- Hadi, H. N., & Mahmudy, W. F. (2015). Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Menggunakan Fuzzy Tsukamoto. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 2(1), 41. <https://doi.org/10.25126/jtiik.201521129>
- Hall, C. T. (n.d.). *Performance Appraisal In Romanian Local Public Institutions – Satisfaction Of Local Civil Servants Regarding The Performance Appraisal System*. 11(1), 50–58.
- Herachwati, N. (Fakultas E. dan B. U. A. (2013). Performance Appraisal. *Data Processing*, 26(1), 16--18.
- Saefudin, & Wahyuingsih, S. (2013). Sistem Pendukung Keputusan untuk Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Sistem Informasi*, 1(1), 33–37. Retrieved from <http://digilib.uin-suka.ac.id/7334/2/>
- Zondi, W. B. (2017). *The Concept of Performance Appraisal and Requirements for its Successful Implementation*. 11(2), 638–644.

Peraturan Perundang-Undangan

1. Undang-undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
3. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
5. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
6. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 1979 tentang Perubahan Lampiran-Lampiran 3, 6,7, 8, 9 ,10, 11, 12, 13,14, 15, Dan 16 Keputusan Presiden Nomor 45 Tahun 1974 Tentang Susunan Organisasi Departemen
7. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil;
8. Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 18 tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pendidikan Khusus Anak;
9. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor 29 tahun 2015 tanggal 29 September 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor 6

Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

10. Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 30 Tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM

11. Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor: M.04-PR.07.03 Tahun 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.HH-05.OT.01.01 Tahun 2011 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Kehakiman Nomor M.01-PR.07.03 Tahun 1985 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan.

12. Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : M.02-PR.07.03 Tahun 1987 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Bimbingan Kemasyarakatan dan Pengentasan Anak sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : M.01.PR.07.03 Tahun 1997 tentang Perubahan Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : M.02-PR.07.03 Tahun 1987 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Bimbingan Kemasyarakatan dan Pengentasan Anak.