

# REKONSTRUKSI MODEL PENILAIAN KINERJA APARATUR DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DI PROVINSI GORONTALO

## ABSTRAK

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk: (1) mengidentifikasi konstruksi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo; (2) mendeskripsikan implementasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo; (3) menganalisis kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo; (4) merekonstruksi model penilaian kinerja aparatur yang kondisional, rasional dan praktis agar dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Provinsi Gorontalo.

Penelitian ini di desain dalam penelitian kualitatif yang dimaksudkan untuk menganalisis secara mendalam tentang model penilaian kinerja aparat pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo serta mengidentifikasi model alternatif penilaian kinerja aparat yang dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi Gorontalo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model penilaian kinerja aparatur di pemerintahan kabupaten/kota dan provinsi Gorontalo dalam tataran implementasinya relatif berbeda dan variatif, walaupun tetap mengacu pada peraturan perundangan yang sama. Kabupaten Gorontalo, kota Gorontalo, kabupaten Bone Bolango, dan kabupaten Gorontalo serta Pemerintah Provinsi Gorontalo model penilaian kinerja aparaturnya dilakukan secara internal oleh Tim atau secara fungsional dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah, sementara kabupaten Boalemo dan Kabupaten Pohuwato disamping model penilaiannya dilakukan oleh Tim internal Pemda juga diserahkan penilaian kinerja aparatur dan Satuan Kerja Pemerintahan Daerah (SKPD) kepada Tim Eksternal yang berasal dari Perguruan Tinggi dalam hal ini Universitas Negeri Gorontalo, yang tetap mengacu pada peraturan dan perundangan yang berlaku dan secara tegas memberlakukan *reward and funishment*.

**Kata Kunci : Rekonstruksi Model dan Penilaian Kinerja Aparatur**

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan prasyarat utama guna mewujudkan cita-cita bangsa dan negara. Dalam konteks ini, penerapan azas-azas pemerintahan yang baik (*good governance*) antara lain responsibilitas, transparansi, dan akuntabilitas sudah menjadi keniscayaan dalam penyelenggaraan pemerintahan baik pada level pemerintah pusat, maupun pada pemerintah daerah.

Khusus bagi level daerah, kebijakan otonomi daerah yang telah diberlakukan lebih dari satu dekade di Indonesia menuntut adanya dukungan kinerja sepenuhnya dari setiap aparat penyelenggara pemerintahan di daerah tanpa kecuali. Tanpa dukungan kinerja yang tinggi dari setiap aparat yang ada, tujuan penyelenggaraan pemerintahan di daerah yang layak ditujukan guna mewujudkan aspirasi masyarakat, serta memberdayakan masyarakat dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat di daerah akan menjadi sulit untuk dicapai.

Dalam konteks inilah maka diperlukan upaya rekonstruksi dan penerapan model penilaian kinerja yang tepat dan jelas sehingga diharapkan adanya informasi yang faktual dan aktual mengenai kondisi dan karakteristik kinerja aparat dan akan bermanfaat dalam perumusan kebijakan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur penyelenggara pemerintahan di daerah.

Jauh sebelum penerapan kebijakan otonomi daerah (pada tahun 1999), pengukuran dan penilaian kinerja aparatur pemerintah sudah menjadi bahan wacana dan tuntutan publik. Sehubungan dengan ini Dwiyanto (2003) pernah mengemukakan antara lain bahwa “Pengukuran kinerja terhadap suatu organisasi publik merupakan suatu isu pada beberapa tahun terakhir ini, terutama setelah banyaknya keluhan dari para pengguna jasa yang menyatakan bahwa kinerja organisasi publik adalah sumber kelambanan, pungli dan in-efisiensi.

Kondisi tersebut dewasa ini masih terindikasi pada pemerintahan daerah khususnya di lingkungan pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo. Oleh karenanya, upaya rekonstruksi model pengukuran dan penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah merupakan suatu hal yang sangat urgensial guna mengidentifikasi akar permasalahan yang menjadi penyebab rendahnya kinerja aparatur, yang pada gilirannya akan menjadi bahan informasi yang akurat sekaligus menjadi dasar kebijakan peningkatan kinerja aparatur dimasa mendatang. Dalam konteks pemikiran inilah maka penelitian ini hendak dilakukan dengan mengangkat formulasi judul: Rekonstruksi Model Penilaian Kinerja Aparatur dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Provinsi Gorontalo.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Mengacu pada latar belakang pemikiran di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

- 1) Bagaimana konstruksi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah provinsi Gorontalo.

- 2) Bagaimana implementasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo.
- 3) Kendala apa yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo.
- 4) Bagaimana konstruksimodel penilaian kinerja aparatur agar dapat menunjang pemerintahan di Provinsi Gorontalo.

### **1.3 Uraian Kegiatan yang Akan Dilaksanakan**

Tahapan kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan adalah sebagai berikut.

#### **Tahun Pertama:**

- 1) Identifikasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di wilayah Provinsi Gorontalo.
- 2) Analisis penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di wilayah Provinsi Gorontalo.
- 3) Identifikasi kendala penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di wilayah Provinsi Gorontalo.
- 4) Identifikasi Alternatif model penilaian penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dapat menunjang penyelenggaraan pemeintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di wilayah Provinsi Gorontalo.
- 5) Melaksanakan Focus Group Discussion (FGD) untuk memformulasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dapat

menunjang penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di wilayah Provinsi Gorontalo.

#### **Tahunkedua**

- 1) Melaksanakan Focus Group Discussion (FGD) untuk finalisasi formulasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di wilayah Provinsi Gorontalo.
- 2) Penyusunan model alternatif/rekonstruksi penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di wilayah Provinsi Gorontalo.
- 3) Pengajuan rekomendasi model alternatif/rekonstruksi penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di wilayah Provinsi Gorontalo.

#### **1.4 Kebaruan dalam Bidang Penelitian**

Berdasarkan pengamatan peneliti dari berbagai referensi yang ada, termasuk jurnal penelitian, kajian dan penelitian tentang rekonstruksi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan sudah pernah dilaksanakan, tetapi untuk wilayah Provinsi/Kabupaten/Kota Gorontalo belum pernah dilaksanakan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Konsep Kinerja

Menurut Prawirosentono (2002:2) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pemahaman konsep dasar kinerja (*the basic concept of performance*) dapat dilakukan melalui pendekatan *the engineering approach defines performance* dan *the economic marketplace approach*. Kinerja menurut pendekatan *engineering approach* diartikan sebagai rasio antara sumber daya yang digunakan (*input*) dengan standar unit-unit kerja yang dihasilkan (*output*). Sedangkan pendekatan *the economic marketplace approach* berkaitan dengan tingkat produksi yang dihasilkan, disesuaikan dengan penggunaan sumber daya tertentu (Widodo,2005:207).

Analisis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur sejauhmana kemajuan yang dicapai dibanding dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui analisis kinerja dapat dilihat tingkat keberhasilan ataupun tingkat kegagalan implementasi kebijakan, program dan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna

mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Untuk melakukan analisis kinerja organisasi publik, diperlukan indikator-indikator kinerja yang dapat menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Oleh karenanya, indikator kinerja seharusnya dapat dihitung dan diukur untuk digunakan sebagai dasar penilaian atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, implementasi, maupun tahap setelah penyelesaian kegiatan.

Lenvine dkk (1990) mengemukakan tiga indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

- a. *Responsiveness*, ialah kemampuan individu atau organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Singkatnya, *responsiveness* menunjukkan keselarasan antara program/kegiatan pelayanan dan kebutuhan/aspirasi masyarakat. Karena secara langsung dapat menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maka *responsiveness* dapat ditetapkan sebagai salah satu indikator kinerja. Ketidakeselarasan antara pelayanan dan kebutuhan masyarakat akan menunjukkan tingkat *responsiveness* yang rendah demikian pula sebaliknya. Organisasi dengan tingkat *responsiveness* rendah akan menunjukkan tingkat kinerja yang rendah pula.
- b. *Responsibility*, menjelaskan apakah implementasi kegiatan organisasi publik telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar, serta sesuai dengan kebijakan organisasi.

c. *Accountability*, menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai, norma dan etika yang berlaku di masyarakat. Kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi jikalau kegiatannyadipandang benar serta sesuai dan tidak bertentangan dengan nilai, norma dan etika yang berkembang di masyarakat.

Selanjutnya, Dwiyanto (2003:60) menambahkan beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, selain yang dikemukakan oleh Lenvine dkk (1990) yakni:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas dipandang sebagai rasio antara *input* dan *output*. Konsep ini dirasa masih terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

b. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Munculnya berbagai pandangan negatif mengenai organisasi publik diakibatkan oleh ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari



organisasi publik. Oleh karenanya, kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan dapat dijadikan indikator untuk mengukur kinerja organisasi publik. Kelebihan dalam menggunakan aspek kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat tergolong mudah dan murah untuk diperoleh.

Sebagai suatu proses perilaku seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi yang diharapkan menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka kinerja antar individu dengan individu lainnya dalam situasi kerja sangat dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu individu yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda. Oleh karenanya, secara umum, kinerja dapat dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Pengukuran terhadap *job performance* atau kinerja, tergantung pada jenis pekerjaan dan tujuan dari suatu organisasi. Johnson dan Levin (dalam Widodo; 2005, 207) menyatakan bahwa faktor-faktor yang bisa digunakan dalam menilai kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif. Selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, sampel dari suatu tugas yang merupakan bagian dari pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari tugas, jumlah promosi yang pernah dilampaui, rating kelompok serta rating atasan, sehingga pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mision*

*accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

## **2.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian terhadap performance atau disebut juga kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian dimaksud bisa dibuat sebagai masukan guna mengadakan perbaikan untuk peningkatan kinerja organisasi pada waktu berikutnya.

Untuk mengukur kinerja sebuah organisasi banyak pendapat pakar mengenai berbagai indikator dan konsep yang dapat digunakan, seperti efektivitas, efisiensi dan juga produktivitas guna menentukan sejauh mana kemampuan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Namun konsep dan indikator yang dikemukakan selalu saja hanya tepat digunakan bagi organisasi swasta yang berorientasi keuntungan belaka, hal ini tentunya berbeda dengan organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat banyak tanpa mengejar keuntungan materi.

Levine dkk (1990) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu: *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability* (Dwiyanto, 2003).

Menurut Keban (2001), pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja pemerintah daerah, yaitu pendekatan manajerial dan pendekatan kebijakan, dengan asumsi bahwa efektivitas dari tujuan pemerintah daerah sangat tergantung dari dua kegiatan pokok tersebut "*Publik Management and Policy*". Pendekatan manajemen mempersoalkan hingga seberapa jauh fungsi-fungsi manajerial pemerintah daerah telah dijalankan seefisien dan seefektif mungkin. Sasarannya adalah semua yang

bertugas mengimplementasikan kebijakan publik. Selanjutnya Keban (2001) menggabungkan kedua pendekatan tersebut yang disebutnya dengan pendekatan moral/ethika, dalam konteks ini, Keban melihat sejauhmana pemerintah daerah menaruh perhatian terhadap aspek moralitas, yakni apakah pemerintah daerah memperlakukan pegawainya dan masyarakat umum atau golongan tertentu secara adil? atau apakah pemda memperhatikan internal dan eksternal etik?. Apakah pemda cukup responsif atau tanggap terhadap perubahan yang datang dari masyarakat. Adapun sasaran dari pendekatan ini adalah gabungan dari dua pendekatan di atas.

Selanjutnya fungsi manajerial dapat ditinjau dari manajerial yang bertugas, berupa adanya peningkatan dalam pemakaian manajerial *skill*, pemakaian sistem, dan prosedur kerja yang lebih baik, peningkatan motivasi serta kepuasan kerja di antara pegawai atau aparat pemda. Apakah peningkatan ini telah memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan secara efisien dan efektif. Selain itu kinerja pemerintah dapat dinilai sampai sejauh mana masing-masing instansi telah melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab tersebut yang merupakan manifestasi dari kegiatan manajemen dan *policy*.

## **BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

### **3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk: (1) mengidentifikasi konstruksi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo; (2) mendeskripsikan implementasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo; (3) menganalisis kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo; (4) merekonstruksi model penilaian kinerja aparatur yang kondisional, rasional dan praktis agar dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Provinsi Gorontalo.

Tujuan penelitian pada pont 1 sampai dengan point 3 akan dicapai pada penelitian tahun pertama, dan point 4 pada tahun kedua. Dengan demikian, penelitian ini akan dicapai dalam dua tahap yakni tahun pertama dan tahun kedua.

### **3.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah teridentifikasinya kendala-kendala dan kelemahan-kelemahan model penilaian kinerja aparat pemerintah daerah (kabupaten/kota) di wilayah Provinsi Gorontalo beserta kelemahan dalam implementasinya, dan teridentifikasinya alternatif solusi yang dapat gunakan dalam mengatasi permasalahan tersebut. Output ini akan menjadi dasar upaya rekonstruksi model penilaian kinerja aparat yang sesuai dengan kondisi dan

permasalahan penilaian kinerja pemerintah daerah (kabupaten/kota) di wilayah Provinsi Gorontalo.

Manfaat akhirnya adalah terbentuknya model penilaian kinerja aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan yang kondisional, rasional, praktis, obyektif dan normatif serta mampu memotivasi dan memacu peningkatan kualitas kinerja pelayanan publik di kalangan aparat pemerintah daerah khususnya di wilayah Provinsi Gorontalo.

#### BAB IV METODE PENELITIAN

Penelitian ini di desain dalam penelitian kualitatif yang dimaksudkan untuk menganalisis secara mendalam tentang model penilaian kinerja aparat pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo serta mengidentifikasi model alternatif penilaian kinerja aparat yang dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan di wilayah ini.

Argumen di atas didukung oleh pendapat Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007:3) yang mendefinisikan metode kualitatif sebagai suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan kualitatif diarahkan pada latar dari individu atau subjek secara utuh, dan oleh karena peneliti tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Kirk dan Miller dalam Moleong, (2007:3), mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Sedangkan menurut Moleong (2007:5) bahwa metode kualitatif digunakan dengan beberapa alasan pertimbangan yaitu: *pertama*, Penyesuaiannya lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; *kedua* metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden; dan *ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih

dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

## **BAB V HASIL YANG DICAPAI**

### **5.1 Hasil Penelitian**

Pada bagian ini akan dipaparkan data hasil penelitian baik berupa hasil wawancara dengan para informan penelitian maupun berbagai data dokumentasi yang menunjang analisis yang dilakukan dalam penelitian ini. Adapun yang menjadi lokus penelitian ini meliputi 6 pemerintah kabupaten/kota di wilayah Provinsi Gorontalo, yakni Kabupaten Pohuwato, Kabupaten Boalemo, Kabupaten Gorontalo, Kabupaten Gorontalo Utara, Kabupaten Bone Bolango, Kota Gorontalo ditambah Pemerintah Provinsi Gorontalo. Oleh karenanya pemaparan hasil penelitian ini akan dilakukan berdasarkan 7 wilayah pemerintah daerah yakni 6 pemerintah kabupaten/kota di wilayah Provinsi Gorontalo dan pada Pemerintah Provinsi Gorontalo.

#### **5.1.1 Hasil Penelitian pada Pemerintah Kabupaten Pohuwato**

Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Pohuwato telah dilaksanakan sejak tahun 2011, sebagaimana dikemukakan oleh Ibu Dra. Lusiana Bouty, MPd, Kadis Pendidikan Kabupaten Pohuwato (Wawancara, Kamis 20 Juni 2013, Jam 09.30 Wita) antara lain:

"Penilaian kinerja aparat pemda Kabupaten Pohuwato dilaksanakan sejak tahun 2011 oleh tim dari Universitas Negeri Gorontalo yang diketuai oleh Prof. Yulianto Kadji. Regulasi yang digunakan dari Kementerian PAN & RB tentang pelayanan publik. Pelaksanaan penilaian difokuskan pada administrasi pemerintahan. Indikator yang dinilai sudah jelas sesuai pedoman aturan tentang penilaian kinerja pelayanan publik. Kemudian pada Tahun 2012 diketuai oleh Ir. Alim



Niode, MSi, dan 2013 oleh Dr.Sastro Wantu, MSi.Sebagaimana tim sebelumnya, kedua tim terakhir juga berasal dari Universitas Negeri Gorontalo"

Praktisnya selama ini yakni sejak tahun 2011, pemerintah Kabupaten Pohuwato telah melaksanakan penilaian kinerja tahunan sebanyak 3 kali.Untuk pertama kalinya Pelaksanaan Penilaian Kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 didasarkan pada Keputusan Bupati Pohuwato, Nomor 2181/17/VI/2011, Tentang Pembentukan Tim Penilai Kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011, tertanggal 22 Juni 2011.

Pedoman utama Penilaian Kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 adalah Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Berdasarkan Peraturan dimaksud, instrumen penilaian mencakup komponen penilaian sebagai berikut: (1) Komponen Visi dan Misi serta Moto Pelayanan. Komponen ini berkaitan dengan Visi dan Misi serta Moto Pelayanan yang memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik, dengan bobot 10%; (2) Komponen Sistem dan Prosedur. Komponen ini berkaitan dengan system dan prosedur-prosedur baku yang dibentuk, baik secara internal untuk mendukung pengelolaan pelayanan yang efektif dan efisien maupun secara eksternal untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat pengguna pelayanan, dengan bobot 35%; (3) Komponen Sumber Daya Manusia (SDM) Pelayanan. Komponen ini berkaitan dengan profesionalisme pegawai, yang meliputi: sikap dan perilaku, keterampilan, kepekaan dan kedisiplinan dengan bobot 35%; dan (4) Komponen Sarana dan Prasarana. Komponen ini berkaitan dengan dayaguna sarana dan prasarana yang dimiliki, dengan bobot 20%.Keempat komponen tersebut oleh tim penilai dimodifikasi sedemikian rupa sehingga menjadi Instrumen Penilaian Kinerja bagi SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) serta Kecamatan se Kabupaten Pohuwato.

Waktu Pelaksanaan Penilaian Kinerja berlangsung selama kurang lebih 4 bulan dimulai dari tanggal 22 Juni 2011 sampai dengan 16 SePerguruan Tinggiember 2011. Adapun yang menjadi peserta Penilaian

Kinerja adalah seluruh SKPD serta Kecamatan se Kabupaten Pohuwato. SKPD se Kabupaten Pohuwato terdiri dari 24 Dinas/Badan/Sekretariat/Kantor dan 13 Kecamatan.

Berdasarkan Instrumen Penilaian Kinerja bagi Satuan kerja Perangkat Daerah (SKPD) serta Kecamatan se Kabupaten Pohuwato, aspek penilaian kinerja terdiri dari Dokumen, Visitasi, dan Presentasi. Pada tahap penilaian pertama, peserta penilaian diwajibkan untuk memasukkan dokumen berdasarkan instrumen penilaian dan selanjutnya dilakukan penilaian dokumen. Tahap penilaian kedua adalah pada saat dilakukan visitasi ke masing-masing SKPD dan Kecamatan, yaitu dengan mencocokkan keadaan nyata di lapangan dengan dokumen yang dimasukkan pada penilaian tahap pertama. Selanjutnya nilai kedua tahapan penilaian tersebut diakumulasi untuk mendapat Nilai kinerja masing-masing SKPD dan Kecamatan. Pada tahapan penilaian ketiga yaitu presentasi program/kegiatan dan capaian kinerja hanyalah SKPD dan Kecamatan yang memperoleh penilaian kinerja minimal 70% untuk akumulasi penilaian dokumen dan visitasi.

Hasil Penilaian Kinerja SKPD serta Kecamatan se Kabupaten Pohuwato dikelompokkan menjadi 4 (empat) kategori yakni: (1) Sepuluh SKPD Berkinerja Tinggi; (2) Lima SKPD berkinerja Rendah; (3) Lima Camat Berkinerja Tinggi; dan (4) Lima Camat Berkinerja Rendah.

Pelaksanaan Penilaian kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 sebagaimana dipaparkan di atas telah mampu memberikan motivasi peningkatan kualitas kinerja instansi pemerintah di kabupaten tersebut. Oleh karenanya penilaian kinerja tersebut diselenggarakan kembali pada tahun-tahun berikutnya.

Hasil pengamatan lapangan menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diselenggarakan pada 2 periode berikutnya hanya sebatas penilaian kinerja kelembagaan/institusi dan masih kurang menyentuh kinerja perorangan. Bahkan instrumen maupun indikator yang digunakan masih kurang dipahami oleh sebagian aparat, sebagaimana dikemukakan Bapak Fikri Adam, Kepala Dinas PU Kabupaten Pohuwato dan Bapak Gias

Taha, S.Pd, Kepala Badan Narkotika Kabupaten Pohuwato (Wawancara, Kamis 20 Juni 2013, Jam 10.00 Wita) antara lain:

"Penilaian kinerja harus jelas indikator-indikator yang dinilai sehingga bisa diketahui oleh pihak yang dinilai. Akhir-akhir ini indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja masih kurang dipahami oleh peserta, sehingga hasilnya masih kurang memuaskan."

Penilaian kinerja pada prinsipnya tidak hanya dilakukan terhadap kinerja kelembagaan/institusi akan tetapi hendaknya dapat menyentuh atau mengukur kinerja individu/perorangan. Dengan demikian diharapkan penilaian kinerja dapat memotivasi dan memacu peningkatan kualitas kinerja individu aparat.

### **5.1.2 Hasil Penelitian pada Pemerintah Kabupaten Boalemo**

Hasil pengamatan lapangan menunjukkan bahwa penilaian kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Boalemo telah dilaksanakan sejak tahun 2010 dan 2011 yang dilakukan setiap semester. Penilaian yang dilaksanakan adalah penilaian kinerja pelayanan publik untuk setiap SKPD juga untuk PNS perwakilan dari setiap SKPD. Aturan yang digunakan adalah Permen PAN dan RB No. 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Publik, serta Permen PAN dan RB No.7 tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.

Sehubungan dengan pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah di wilayah Kabupaten Boalemo, Ibu Heslinda Suma, SE, Kasubid Analis Diklat - BKD Diklat Kabupaten Boalemo, (Wawancara, Sabtu, 27 Juli 2013 Jam 9.30 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur sudah dilaksanakan di Pemda Boalemo, baik melalui DP3 maupun dilakukan oleh Tim Independent. Dilakukan 2 kali dalam setahun. Tim Independent yang digunakan berasal dari Perguruan Tinggi. Model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah hendaknya dapat mengukur tingkat disiplin aparatur dan sesuai dengan regulasi yang ada misalnya PP No 46 Tahun 2011. *Reward and punishment* sudah dilakukan yakni melalui pemberian tunjangan atas kinerja. Menurut kami, penilaian kinerja terhadap aparatur pemerintah di daerah sangat penting untuk dilaksanakan."

Bapak Piter R. Djafar, SH, Kasubid Anjab dan Formasi - BKD Diklat Kabupaten Boalemo, (Wawancara, Sabtu, 27 Juli 2013 Jam 10.00 Wita) mengemukakan:

"Pemerintah daerah kami sudah melaksanakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja aparatur tersebut dua kali dilaksanakan dalam setahun. Penilaian kinerja dilaksanakan oleh Tim Independent dari PERGURUAN TINGGI. Pelaksanaan *reward and punishment* sudah ada yakni dalam bentuk pemberian tunjangan kepada pegawai. Pelaksanaan penilaian kinerja aparat dirasakan sangat penting untuk tetap dilaksanakan. Saran kami agar pelaksanaan Penilaian kinerja sebaiknya mengacu pada PP No 46 Tahun 2011."

Dari uraian di atas nampak bahwa penilaian kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Boalemo tidak hanya terhadap kinerja kelembagaan/institusi tetapi juga kinerja individu aparat, meskipun baru merupakan perwakilan dari tiap-tiap SKPD. Dengan kata lain bahwa penilaian kinerja individu belum diberlakukan secara keseluruhan bagi aparat yang di Kabupaten Boalemo.

Hasil penilaian kinerja oleh tim selama 2 tahun kinerja masing-masing SKPD semakin baik dan hal ini diakui oleh pihak kementerian dalam negeri, dimana sebelumnya Kabupaten Boalemo terpuruk dalam hal pelayanan publik, tetapi setelah pelaksanaan penilaian kinerja pelayanan publik telah berhasil mengangkat nama baik Kabupaten Boalemo menjadi peringkat 4 dari 450 kabupaten/kota di Indonesia dalam hal pelayanan publik.

Aturan yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Boalemo selama ini adalah Permen PAN dan RB No. 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Publik, serta Permen PAN dan RB No.7 tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Kedepan diharapkan agar pelaksanaannya lebih mengacu pada PP No 46 Tahun 2011.

### **5.1.3 Hasil Penelitian pada Pemerintah Kabupaten Gorontalo**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja apatur pemerintah telah dilaksanakan di Kabupaten Gorontalo. penilaian kinerja aparatur diikuti oleh penerapan *reward and punishmant* bagi pegawai.

Sehubungan dengan pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Gorontalo,

Ibu Roswaty Lasimpala, Kepala BKD dan Diklat Kabupaten Gorontalo (Wawancara, Jumat 14 Juni 2013, Jam 09,00 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo telah dilaksanakan setiap tahun dan evaluasi dilaksanakan setiap bulan. Di samping itu telah dilakukan kontrak kinerja antara bupati dan pejabat eselon II dan seterusnya. Penilaian kinerja dilakukan setiap tahun terhadap penerapan kinerja yang telah dibuat oleh SKPD yang dilakukan oleh inspektorat. Penilaian disiplin dilakukan setiap bulan oleh atasan langsung dari masing-masing SKPD dan tim penjatuhan hukuman disiplin. Tim penilai kinerja aparatur pemerintah dilaksanakan oleh inspektorat belum menggunakan tim independent sedangkan tim penjatuhan hukuman disiplin diketuai oleh sekda dan beranggotakan BKD, Inspektorat, Hukum, Asisten 1, 2 dan 3 serta Kabid yang ada di BKD. Model penilaian kinerja aparatur pemerintah berdasarkan PP 46 Tahun 2011 dengan Perka BKN No 1 Tahun 2013 dan dilakukan berdasarkan aplikasi-aplikasi penilaian dengan menggunakan IT. Pemberian reward TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) dan BKD Award yang diserahkan setiap tahun pada SKPD yang berprestasi. Dan punishment disampaikan setiap bulan pada saat upacara korpri setiap bulannya. Penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah jelas sangat penting untuk dilakukan."

Dari paparan data penelitian di atas nampak bahwa pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Gorontalo mengacu pada PP No. 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No. 1 Tahun 2013. Terdapat dua jenis penilaian yang dilakukan di daerah ini, yakni penilaian kinerja yang dilakukan oleh Inspektorat dan penilaian disiplin pegawai yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap bawahannya.

Senada dengan pernyataan informan sebelumnya, Bapak Drs. Abd. Rajak Adam, Kepala KesBangPol Kabupaten Gorontalo (Wawancara, Jumat 14 Juni 2013, jam 10.00) mengemukakan:

"Kabupaten Gorontalo telah melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan aturan BKN No.1 tahun 2013 tentang penilaian pegawai berprestasi pengganti DP3, dilaksanakan mulai bulan Januari 2013. Penilaian tersebut didasarkan pada presentasi yakni 40 % perilaku pegawai dan 60 % fokus pada kegiatan kerja pegawai, contohnya kegiatan administrasi, ada standar berapa banyak yang dilaksanakan atau diselesaikan selama setahun. Pemberian punishment fokus pada disiplin/sanksi ringan, dilaksanakan oleh setiap SKPD, yang prosesnya dibina. Untuk sanksi berat ditangani oleh tim yang telah

dibentuk, diketuai oleh sekda dan anggota inspektorat dan BKD, dengan sanksi pemecatan."

Bapak Selmin Papeo, Kadis Perhubungan Kabupaten Gorontalo (Wawancara, Jumat 14 Juni 2013, jam 14.00 Wita) mengemukakan:

Pelaksanaan penilaian kinerja aparatur di Pemda Kabupaten Gorontalo mengacu pada regulasi yang ada yang bersifat generalis dan bersifat SKPD. Regulasi yang digunakan adalah permendagri dan Menpan. SKPD sangat memahami kebutuhan dan keinginan masyarakat dilapangan tetapi sangat sulit memberikan pelayanan prima. Dalam kurun waktu 8 tahun terakhir pemda Kabupaten Gorontalo telah membuka ruang dalam rangka pelayanan masyarakat luas dengan menjemput bola dimasing-masing kecamatan yang disebut dengan *Government Mobile*. Tentang *punishment* kebijakan Bupati sangat tegas, bagi para eselon 3 dan 4 Bupati telah memberikan warning tentang disiplin, tupoksi dsb, jika melanggar aturan, bupati tidak segan-segan untuk me-nonjob ybs. Untuk Reward, Bupati telah menginisiasi bagi pensiunan untuk memberikan tunjangan/dana pensiun dari dana korpri, yang dananya disesuaikan dengan tahun pensiun. contoh, pensiun tahun 2013 maka dana yang diberikan sebesar Rp. 13.000.000.- (tiga belas juta rupiah). Bagi pegawai yang meninggal penyelenggaraan dilakukan oleh pemda diupacarakan secara militer, sekaligus dana diberikan pada saat pemakaman."

Sama halnya dengan pernyataan informan sebelumnya, Bapak Muchlichin Y Machmud, Kabid Pembinaan Pegawai - BKD Diklat Kabupaten Gorontalo (Wawancara, Sabtu 27 Juli 2013, Jam 10.20 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur pemerintah sudah dilakukan berdasarkan kriteria yang terdapat dalam PP No 10 Tahun 1979 Tentang DP3 dan berdasar kontrak kinerja antara atasan dan bawahan. Penilaian kinerja di daerah ini dilaksanakan 1 kali dalam setahun dan untuk penilaian disiplin dilakukan setiap bulan. Tim penilaian kinerja dilakukan oleh tim yang ada di inspektorat sedangkan untuk penilaian disiplin dilakukan tim yang ada di BKD. Menurut kami, model yang tepat untuk penilaian kinerja adalah sesuai dengan PP 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. *Reward and punishment* sudah dilakukan, bentuk reward berupa pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan bentuk punishment berupa penerapan hukum disiplin berdasarkan PP 53 Tahun 2010. Menurut kami, penilaian kinerja terhadap aparatur pemerintah di daerah sangat penting untuk dilaksanakan guna meningkatkan kinerja PNS."

Dari uraian-uraian di atas nampak bahwa pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah sebelumnya mengacu pada PP No. 10 Tahun 1979 Tentang DP3. Sejak Januari 2013 Pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Pohuwato didasarkan pada PP No. 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No. 1 Tahun 2013.

Baik penilaian kinerja maupun penilaian disiplin dilakukan terhadap seluruh pegawai dan ikuti oleh penerapan *reward and punishment*. Berbeda dengan Kabupaten Pohuwato dan Boalemo, pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Gorontalo hanya melibatkan pihak internal terkait seperti Setda, BKD dan Inspektorat Daerah, dan belum melibatkan pihak eksternal/independent seperti pihak Perguruan Tinggi.

#### **5.1.4 Hasil Penelitian pada Pemerintah Kabupaten Gorontalo Utara**

Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa penilaian kinerja aparatur pemerintah belum terlaksana di Kabupaten Gorontalo Utara. Penilaian yang dilakukan masih terfokus pada disiplin pegawai. Sehubungan dengan hal ini, Bapak A. Wahab Paudi, Kepala KesBangPol Kabupaten Gorontalo Utara (Wawancara, Senin 24 juni 2013, Jam 10.00 Wita) mengemukakan:

"Selama ini belum pernah dilakukan penilaian kinerja khusus pelayanan publik. Penilaian hanya fokus pada kedisiplinan dilaksanakan sejak tahun 2009 dengan mengadakan mapping terlebih dahulu. Kami sangat setuju jika penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak eksternal yakni Perguruan Tinggi guna menjaga obyektivitas penilaian. Ide ini akan kami sampaikan kepada Bupati sehingga pelaksanaan administrasi pemerintahan bisa lebih baik. Jika dibandingkan fasilitas (kendaraan roda 4 atau yang disebut KDO) bagi eselon 2, 3 dan 4 sangat maksimal tetapi tidak diimbangi dengan kinerja yang baik terutama pelayanan terhadap publik. Hal ini karena belum adanya kesadaran dari para aparat untuk melakukan pelayanan publik yang maksimal. Kami berharap kiranya pihak peneliti membuat proposal/format penilaian, aturan yang digunakan, sekaligus sosialisasi sehingga pihak SKPD paham tentang apa yang dinilai dan mempersiapkannya dengan matang."

Ibu Dra. Farida Minti, MSi, mantan Kepala BKD dan sekarang menjabat sebagai Kepala Bappeda Kabupaten Gorontalo Utara (Wawancara, Senin 24 Juli 2013, Jam 11.40 Wita) mengemukakan:

"Pada dasarnya penilaian kinerja untuk pelayanan publik belum pernah dilakukan, yang ada hanya penilaian kinerja yang berhubungan dengan tunjangan kinerja. Dasar pelaksanaannya adalah PERBUP."

Ibu Ervina Niaty, Staf Bidang Diklat dan Pengembangan Pegawai - BKD Diklat Kabupaten Gorontalo Utara (Wawancara, Sabtu 27 Juli 2013 Pukul 09.00 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur di daerah ini sangat penting untuk dilakukan untuk mengetahui tingkat prestasi kerja dalam kurun waktu tertentu dan juga sebagai umpan balik bagi pegawai untuk mengetahui kekurangannya."

Bapak Hendra Habibi, Staf Bidang Diklat dan Pengembangan Pegawai - BKD Diklat Kabupaten Gorontalo Utara (Wawancara, Sabtu 27 Juli 2013 Jam 09.30 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Gorontalo Utara masih menggunakan DP3 yang dilaksanakan setahun sekali, dan ada penilaian disiplin rutin sebulan sekali. Penilaian kinerja dilakukan oleh staf BKD Diklat dan belum menggunakan tim independent. Menurut saya sebaiknya penilaian kinerja disamping dilaksanakan pimpinan harus dilakukan penilaian dari tim independent sebagai pembanding. Pemberian reward dan punishment selama ini sudah dilakukan berupa tunjangan dan sanksi yang diumumkan pada apel korpri setiap tanggal 17. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilaksanakan dan indikatornya harus jelas dan bukan atas dasar *like and dislike*."

Bapak Sumarto Biki, S.IP, KaSubid Pengembangan Pegawai - BKD Diklat Kabupaten Gorontalo Utara (Wawancara, Sabtu 27 Juli 2013, Jam 10.00 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Gorut pernah dilakukan tetapi belum mengacu pada standar kinerja individu yang sebenarnya. Belum ada tim penilai kinerja aparatur pemerintah dan juga belum melibatkan tim independent seperti Perguruan Tinggi. Penghargaan dan sanksi disiplin cukup mengacu pada peraturan disiplin pegawai. Penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah sangat penting dilaksanakan antara lain: untuk mengetahui tingkat prestasi kerja, sebagai dasar kebijakan pengembangan pegawai, sebagai feedback untuk mengetahui kekurangan yang dimiliki, sebagai alat



motivator bagi aparatur untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja."

Bapak Ramli Polapa, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara. (Wawancara, Senin 24 Juli 2013, Jam 11.30 Wita) mengemukakan:

"Pada dasarnya penilaian kinerja untuk pelayanan publik belum dilaksanakan. Penilaian kinerja khusus untuk tunjangan kinerja daerah sudah dilaksanakan sejak tahun 2009, tetapi hanya fokus pada disiplin kerja, aturannya mengacu pada PP No.10 Tahun 2009 dan Perbup No.3 tahun 2013. Tim penilai kinerja telah dibentuk dengan SK Bupati."

Dari uraian-uraian di atas nampak bahwa pelaksanaan penilaian kinerja di Kabupaten Gorontalo Utara masih mengacu pada pelaksanaan DP3 sesuai PP No. 10 Tahun 2009 serta difokuskan pada kedisiplinan kerja pegawai yang digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai. Penilaian hanya dilakukan oleh staf BKD Diklat Kabupaten. Belum ada tim khusus yang ditunjuk sebagai pelaksana penilaian kinerja aparatur pemerintah di daerah ini, baik internal maupun eksternal.

#### **5.1.5 Hasil Penelitian pada Pemerintah Kabupaten Bone Bolango**

Berbeda dengan Kabupaten Gorontalo Utara, Kabupaten Bone Bolango telah melaksanakan penilaian kinerja dan memiliki tim penilai yang ditunjuk oleh Bupati. Bapak Drs. Zulkarnaen Gela, Kepala KesBangPol Kabupaten Bone Bolango (Wawancara, Rabu 12 juni 2013 Jam 11.30 Wita) mengemukakan:

"Di daerah ini telah dibentuk tim penilai kinerja yang diketuai oleh Bapak Sahrin Malapu, Staf Ahli Bupati bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan. Belum ada pedoman yang menjadi patokan dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang dilakukan lebih fokus pada pekerjaan rutinitas kerja aparat. Belum ada penilaian kinerja secara rutin. Aparat masih belum paham tentang tupoksi masing-masing. Menurut hemat kami, diperlukan kerja sama dengan pihak eksternal (pihak PERGURUAN TINGGI) dalam hal penilaian kinerja sehingga lebih netral."

Ibu Dr. Dian Susilo, MSi, Kepala BPMD - Kabupaten Bone Bolango (Wawancara, Rabu 12 Juni 2013, Jam 13.30 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja masih mengacu pada penilaian DP3 yang dilakukan setiap tahun. Penilaian kinerja belum dilaksanakan juga belum disosialisasikan jadi teknis pelaksanaan dan pedoman/aturan belum tahu. Yang sudah dilaksanakan adalah kontrak kinerja antar SKPD tiap tahun dengan Bupati yang dievaluasi setiap triwulan, programnya, daya serap yang dicapai. Ada laporan (lakip) setiap SKPD. Dalam penilaian selalu ada punishment dan reward yang dilakukan sejak tahun 2011 sampai sekarang. Untuk punishment kinerja paling rendah kepala dinas dibebaskan dari jabatan. Reward bagi pegawai yang berprestasi diberi penghargaan dalam bentuk Umroh dan panjar kredit rumah."

Bapak Sahrun Malapu, S.Pd, Staf Ahli Bupati bidang Ekonomi Keuangan dan Pembangunan (Wawancara, Rabu 12 Juni 2013, Jam 14.00 Wita) mengemukakan:

"Sayadipercaya sebagai Ketua Tim Penilai Kinerja dengan anggota dari beberapa SKPD. Sampai sekarang ini penilaian kinerja belum terlaksana. Setelah dilantik Bupati BonBol telah dibentuk tim penilaian kinerja. Tahap awal pelaksanaan penilaian kinerja dengan melakukan kunjungan ke SKPD dengan mensosialisasikan pedoman penilaian kinerja. Penilaian kinerja mengacu pada aturan Permendagri."

Bapak Sukri Anwar, Kepala Bidang Diklat BKPPD Kabupaten Bone Bolango (Wawancara, Sabtu 27 Juli 2013, Jam 9.30 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur pemerintah di daerah ini sudah dilaksanakan tetapi belum keseluruhan SKPD di lingkungan Pemda Bone Bolango. Penilaian lebih difokuskan pada disiplin kerja dan budaya kerja (yakni selain DP3). Penilaian kinerja aparat pemerintah di daerah ini dilaksanakan sekali dalam setahun, timnya baru dibentuk pada tahun kemarin (2012) yakni untuk penilaian budaya kerja organisasi. Tim penilai dibentuk dari tim independent tapi belum melibatkan perguruan tinggi. Untuk *reward* sudah dilaksanakan yakni pemberian TKD kepada PNS berprestasi, sedangkan *punishment* belum dilaksanakan. Menurut kami, penilaian kinerja aparat pemerintah daerah sangat diperlukan untuk perbaikan kinerja aparatur dan organisasi."

Bapak Andrieon Andjar, Kabid Pembinaan dan Pengembangan BKPPD Kabupaten Bone Bolango (Wawancara, Sabtu 27 Juli 2013, Jam 10.00 wita) mengemukakan:

"Di Bone Bolango telah dilaksanakan penilaian kinerja aparat pemerintah yakni penilaian kinerja individu. Penilaian kinerja dilakukan setiap 3 bulan di lingkup SKPD. Penilaian dilakukan oleh sub bagian umum dan kepegawaian. Terkait pelaksanaan *reward and punishment*, untuk PNS yang berkinerja baik dan disiplinnya baik, memperoleh TPP100%. Penilaian kinerja terhadap aparatur pemerintah daerah sangat penting dan mendesak untuk dilaksanakan."

Bapak Syahrin Malapu, Staf Ahli Ekbang Kabupaten Bone Bolango (Wawancara, Sabtu 27 Juli 2013, Jam 11.00 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur pemerintah telah dilaksanakan di daerah ini, bentuknya 5 budaya kerja organisasi dan 5 perintah harian Bupati. Pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan setiap 3 bulan sekali. Waktu pelaksanaannya pun selama tiga bulan, mengingat banyaknya SKPD yang dinilai. Tim pelaksana penilaian kinerja adalah tim yang dibentuk oleh Pemda terdiri dari Ataf Ahli dan Staf khusus, dan belum melibatkan pihak Perguruan Tinggi. Penilaian kinerja di Kabupaten Bone Bolango mempunyai model tersendiri dengan mengacu kepada 5 budaya kerja dan 5 perintah harian bupati serta regulasi tentang pelayanan publik maupun PP 53/2010. Penilaian ini masih tahap ujicoba, untuk pemberian reward dan punishment belum ada. Menurut kami penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah sangat penting karena penilaian ini akan mengukur kinerja individu atau SKPD yang ada."

Bapak Lili Supriadi Sukardi Kadir, Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Bone Bolango (Wawancara, Sabtu 27 Juli 2013, Jam 10.30 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Bone Bolango sudah dilaksanakan oleh tim yang ditugaskan Bupati, akan tetapi belum keseluruhan SKPD yang dinilai. Fokus penilaian yang dilakukan lima budaya kerja Pemda Bone Bolango. Di samping itu, sudah dilakukan kontrak kinerja dan penilaian individu dilakukan 3 bulan sekali. Penilaian kinerja aparatur baru sekali dilakukan dan fokus penilaian adalah budaya kerja organisasi, alasannya tim penilai budaya kerja baru ditugaskan oleh Bupati, tetapi kinerja individu dilakukan setiap 3 bulan sekali. Yang ditugaskan untuk melakukan penilaian budaya kerja organisasi adalah staf ahli dibantu oleh beberapa staf khusus, dan belum menggunakan tim independent dari

perguruan tinggi. Sedangkan kinerja individu dilaksanakan oleh tiap-tiap pejabat yang ada disetiap SKPD. Penerapan *reward* dilakukan dengan pemberian tambahan penghasilan pegawai setiap 3 bulan sedangkan *punishment* sesuai dengan PP 53 Tahun 2010. Penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah sangat penting dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi secara umum."

Data hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja aparatur pemerintah telah dilaksanakan di Kabupaten Bone Bolango, dan baru dimulai pada tahun 2013. Pelaksanaannya, bahkan sosialisasi pelaksanaan penilaian kinerja ini belum menjangkau seluruh SKPD yang ada. Aspek maupun indikator penilaian berkenaan dengan 5 budaya organisasi dan 5 perintah harian Bupati. Tim penilai kinerja ditunjuk dari Staf Ahli yang dibantu oleh beberapa staf khusus. Sama halnya dengan Kabupaten Gorontalo dan Kabupaten Gorontalo Utara, kabupaten ini belum melibatkan tim eksternal/independent dalam pelaksanaan penilaian kinerja aparaturnya.

#### **5.1.6 Hasil Penelitian pada Pemerintah Kota Gorontalo**

Penilaian kinerja aparatur pemerintah telah dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Gorontalo. Penilaian kinerja dilakukan oleh pimpinan/atasan langsung terhadap bawahannya secara berjenjang. Bapak Arifin Mohamad, Kepala Kesbangpol Kota Gorontalo (wawancara, 31 Juli 2013 Jam 10.00 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur di Kota Gorontalo selalu dilaksanakan misalnya dalam moment-moment tertentu, dengan mengacu berbagai regulasi yang digulirkan oleh pemerintah pusat maupun daerah. Untuk Kota Gorontalo saja sudah banyak aturan tentang disiplin. Penilaian kinerja pegawai dibentuk oleh sekda, anggotanya adalah staf ahli, misalnya dalam rangka penilaian pegawai berprestasi. Pegawai berprestasi yang baik diberi penghargaan baik tunjangan maupun penghargaan lainnya. Setelah terpilih kembali kepersoalan semula seperti kebiasaan dan sebagainya, prestasi hanya sementara atau temporer. Padahal aturan sudah jelas, sudah diberi arahan tentang

tupoksi, rincian tugas dan lain-lain. Hasilnya sama saja. Disiplin itu hanya elastis, hanya pada saat ada kunjungan inspektorat, atau tim dari pusat, demikian halnya dengan sanksi sudah sangat jelas bahwa pegawai yang tidak masuk selama 45 hari dipecat. Tetapi pada tataran implementasi tidak dilaksanakan. Menurut saya kembali ke personnya sebagai PNS."

Bapak Dr. Iskandar Polapa, M.Pd, WI Kota Gorontalo (Wawancara, 31

Juli 2013 Jam 10.30 wita) mengemukakan:

"Tahun 2011 telah dilaksanakan penilaian kinerja diperuntukkan bagi semua instansi dan pegawai. Ada format yang dibuat dengan kriteria yang mengacu pada 5 budaya kerja. Timnya dibentuk oleh Sekda. Penilaian berdasarkan struktur/jenjang yang ada seperti eselon 2 menilai eselon 3 dan eselon 3 menilai jenjang di bawahnya, dan seterusnya. Tapi sekarang tidak dilaksanakan lagi. Penerapan disiplin kerja seperti sanksi sekarang ini tidak berdasarkan regulasi yang ada, hanya didasarkan pada *like and dislike*. Pemberian reward misalnya pegawai teladan, juara MTQ tingkat pejabat dan pegawai dengan memperoleh bonus berupa umroh."

Ir. Laida M. Ali, M.Si, Kaban Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan

dan KB (Wawancara, Rabu 31 Juli 2013 Jam 11.20 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja sekarang ini dilaksanakan dengan mengacu pada regulasi yang ada yaitu PP No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. juga ada aturan perwako tentang penilaian kinerja. Tim Penilai adalah pejabat instansi masing-masing kemudian diusulkan ke tim/staf ahli."

Ibu Jusnaeni Nadjamudin, Kaban BKD - Kota Gorontalo (Wawancara,

Rabu 31 Juli 2013 Jam 11.00 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja secara independent belum pernah dilaksanakan selama ini. Saya bersyukur dari pihak Perguruan Tinggi mau melaksanakan penilaian kinerja. Dengan adanya penilaian kinerja maka akan terpilih orang-orang yang mampu dengan memperhatikan latar belakang pendidikan, keterampilan, keahlian dan kemampuan sehingga banar-benar job sesuai yang diharapkan. Saya juga sangat bersyukur dengan penelitian ini sehingga pihak penilai dapat merekomendasikan sosok pejabat yang sesuai dengan job yang tersedia."

Dari data hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja aparatur telah dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Gorontalo yakni pada Tahun 2011. Pelaksanaannya mengacu pada PP No. 53 Tahun 2010

Tentang Disiplin Pegawai. Dengan demikian pelaksanaannya masih terfokus pada kedisiplinan pegawai. Seperti daerah lain, Kota Gorontalo belum menggunakan penilai eksternal. Beberapa informan mengharapkan keterlibatan pihak eksternal seperti Perguruan Tinggi ditunjuk untuk melaksanakan penilaian kinerja aparatur pemerintah, guna menjamin netralitas pelaksana penilaian. Disamping itu, diharapkan menggunakan kriteria-kriteria atau indikator yang jelas dan erat kaitannya dengan tupoksi aparat yang ada.

#### **5.1.7 Hasil Penelitian pada Pemerintah Provinsi Gorontalo**

Penilaian kinerja aparatur pemerintah di Provinsi Gorontalo telah dilaksanakan. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja bagi seluruh aparat yang ada. Bapak Gahtan S. M. Dokliwan, S.IP, Kasubbid Anjab dan Formasi - BPKAD Pemprov Gorontalo (Wawancara Sabtu, 27 Juli 2013 Jam 10.00 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja terhadap aparatur pemerintah daerah Provinsi Gorontalo sudah dilaksanakan mengacu pada PP 10 Tahun 1979, Pergub TKD. Penilaian masih bersifat terbatas antara atasan dan bawahan. *Reward* dan *punishment* dilakukan melalui pemberian TKD yang berhubungan langsung dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja aparatur pemerintah sangat penting untuk dilakukan sebagai proses pengendalian SDM pada organisasi dalam mencapai tujuan."

Senada dengan pernyataan informan di atas, Bapak Iswan Hamzah, Kasubag Program - BPKAD Pemprov Gorontalo (Wawancara Sabtu, 27 Juli 2013 Jam 10.20 Wita) mengemukakan:

"Penilaian kinerja aparatur pemerintah di Provinsi Gorontalo telah dilaksanakan sejak tahun 2004 sampai sekarang. Pelaksanaan penilaian, untuk DP3 setiap tahun dan untuk penilaian kinerja sebulan sekali sebagai dasar pemberian TKD untuk setiap PNS. Penilaian kinerja di Provinsi Gorontalo dilakukan langsung oleh pimpinan secara berjenjang tanpa menggunakan tim. Tim dibentuk hanya pada saat pembahasan instrumen penilaian yang dijadikan Pergub TKD."

Penggunaan tim dari pihak PERGURUAN TINGGI hanya pada tahun 2006 pada saat menyusun instrumen TKD pertama kali. Selama ini *reward* yang diberikan dalam bentuk uang tunjangan kinerja yang dibayarkan setiap bulan sedangkan *punishment* masih dalam bentuk pengurangan nilai yang berdampak pada berkurangnya jumlah tunjangan yang diterima. Penilaian kinerja sangat penting untuk menjaga agar produktivitas aparatur tetap terjaga dan menjadikan PNS lebih profesional."

Pemaparan di atas menunjukkan pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah Provinsi Gorontalo mengacu pada pelaksanaan DP3 sesuai PP No. 10 Tahun 1979 yang pelaksanaannya setiap tahun sekali, dan Pergub Tentang TKD yang dilaksanakan setiap bulan sebagai dasar pemberian tunjangan TKD. Seperti beberapa daerah kabupaten/kota sebagaimana dipaparkan sebelumnya, penilaian kinerja aparatur pemerintah Provinsi Gorontalo belum menggunakan pihak eksternal. Penggunaan pihak eksternal (Perguruan Tinggi) pernah dilakukan pada tahun 2006 yakni saat pembahasan dan penyusunan instrumen TKD yang pada gilirannya dijadikan dasar penyusunan Pergub TKD.

## **5.2 Pembahasan**

### **5.2.1 Kontruksi Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah di Wilayah Provinsi Gorontalo**

Sebagaimana pemaparan pada hasil penelitian sebelumnya, pada bagian pembahsan ini juga akan dideskripsikan sesuai peta wilayah penelitian yakni 6 pemerintah daerah kabupaten/kota ditambah pemerintah Provinsi Gorontalo sebagaimana dipaparkan berikut ini.

#### **5.2.1.1 Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Pohuwato**

Untuk pertama kalinya penilaian kinerja aparat pemda Kabupaten Pohuwato dilaksanakan tahun 2011 oleh tim dari Universitas Negeri

Gorontalo yang diketuai oleh Prof. Dr. Yulianto Kadji, M.Si dalam bentuk program Penilaian Kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 yang didasarkan pada Keputusan Bupati Pohuwato, Nomor 2181/17/VI/2011, Tentang Pembentukan Tim Penilai Kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011, tertanggal 22 Juni 2011.

Pelaksanaan penilaian difokuskan pada administrasi pemerintahan. Indikator yang dinilai menurut informan penelitian sudah sangat jelas sesuai pedoman aturan tentang penilaian kinerja pelayanan publik.

Pedoman utama Penilaian Kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 adalah Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.

Tahun 2012 Tim Independent diketuai oleh Ir. Alim Niode, MSi, dan 2013 oleh Dr.Sastro Wantu, MSi. Sebagaimana tim sebelumnya, kedua tim terakhir juga berasal dari Universitas Negeri Gorontalo. Dengan demikian, sejak tahun 2011 pemerintah Kabupaten Pohuwato telah melaksanakan penilaian kinerja tahunan sebanyak 3 kali yang melibatkan pihak eksternal yang independent yakni Perguruan Tinggi.

#### **5.2.1.2 Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Boalemo**

Penilaian kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Boalemo telah dilaksanakan pada tahun 2010 dan 2011 yang dilakukan setiap semester. Penilaian yang dilaksanakan adalah penilaian kinerja pelayanan publik untuk setiap SKPD juga untuk PNS perwakilan dari setiap SKPD. Aturan yang digunakan adalah Permen PAN dan RB No. 29 tahun 2010 tentang



Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Publik, serta Permen PAN dan RB No.7 tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.

Penilaian kinerja aparatur Pemda Boalemo, di samping dilaksanakan melalui DP3 juga dilakukan oleh Tim Independent yang dilakukan 2 kali dalam setahun. Sebagaimana Kabupaten Pohuwato, Tim Independent yang digunakan di Kabupaten Boalemo berasal dari Perguruan Tinggi.

#### **5.2.1.3 Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Gorontalo**

Penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo telah dilaksanakan setiap tahun. Penilaian kinerja dilaksanakan oleh inspektorat daerah terhadap penerapan kontrak kinerja yang telah dibuat oleh SKPD. Sedangkan penilaian disiplin dilakukan setiap bulan oleh atasan langsung dari masing-masing SKPD. Dengan demikian tim penilai kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo dilaksanakan secara internal dan belum menggunakan tim independent.

Pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah sebelumnya mengacu pada PP No. 10 Tahun 1979 Tentang DP3. Sejak Januari 2013 Pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Pohuwato didasarkan pada PP No. 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No. 1 Tahun 2013, dan dilakukan berdasarkan aplikasi-aplikasi penilaian dengan menggunakan IT.

#### **5.2.1.4 Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Gorontalo Utara**

Berbeda dengan daerah-daerah yang dibahas sebelumnya, penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Gorontalo Utara masih terfokus

pada disiplin pegawai yang dilaksanakan sejak tahun 2009. Penilaian kinerja aparatur pemerintah di wilayah ini masih sebatas penilaian DP3 yang dilaksanakan setahun sekali.

Penilaian kinerja khusus sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja daerah sudah dilaksanakan sejak tahun 2009, tetapi hanya fokus pada disiplin kerja, aturannya mengacu pada PP No.10 Tahun 2009 dan Perbup No.3 tahun 2013. Tim penilai kinerja telah dibentuk dengan SK Bupati. Penilaian kinerja dilakukan pihak internal yakni oleh staf BKD Diklat dan belum menggunakan tim eksternal/independent.

#### **5.2.1.5 Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bone Bolango**

Kabupaten Bone Bolango telah melaksanakan penilaian kinerja dan memiliki tim penilai yang ditunjuk oleh Bupati. Belum ada pedoman yang menjadi patokan dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang dilakukan lebih fokus pada pekerjaan rutinitas kerja aparat.

Belum ada penilaian kinerja secara rutin. Aparat masih belum paham tentang tupoksi masing-masing. Penilaian kinerja masih mengacu pada penilaian DP3 yang dilakukan setiap tahun. Sedangkan penilaian kinerja dilaksanakan berdasarkan kontrak kinerja antar SKPD tiap tahun dengan Bupati yang dievaluasi setiap triwulan. Indikatornya adalah daya serap yang dicapai.

Penilaian kinerja aparatur pemerintah yang akan dilaksanakan di daerah ini, didasarkan pada 5 budaya kerja organisasi pemerintah daerah dan 5 perintah harian Bupati. Regulasi yang dijadikan acuan adalah regulasi tentang pelayanan publik maupun PP 53 Tahun 2010. Penilaian ini masih tahap ujicoba.

Tim penilai kinerja ditunjuk dari Staf Ahli yang dibantu oleh beberapa staf khusus. Sama halnya dengan daerah-daerah lainnya, Kabupaten Bone Bolango ini belum melibatkan tim eksternal/independent dalam pelaksanaan penilaian kinerja aparaturnya.

#### **5.2.1.6 Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kota Gorontalo**

Tahun 2011 telah dilaksanakan penilaian kinerja di lingkungan Pemerintah Kota Gorontalo yang diterapkan pada semua instansi dan pegawai. Penilaian kinerja aparatur pemerintah terfokus pada kedisiplinan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap bawahannya secara berjenjang seperti eselon 2 menilai eselon 3 dan eselon 3 menilai jenjang di bawahnya, dan seterusnya. Pelaksananya mengacu pada regulasi yang ada yaitu PP No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai.

Selain itu Penilaian kinerja aparatur di Kota Gorontalo dilaksanakan dalam moment-moment tertentu tim penilainya yang dibentuk oleh sekda, anggotanya adalah staf ahli, misalnya dalam rangka penilaian pegawai berprestasi. Pegawai yang berprestasi baik diberi penghargaan baik tunjangan maupun penghargaan lainnya.

Penilaian kinerja aparatur di daerah ini masih dilaksanakan secara internal dan belum melibatkan pihak eksternal/independent seperti Perguruan Tinggi. Dengan demikian, penilaian kinerja secara independent belum pernah dilaksanakan selama ini.

#### **5.2.1.7 Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Provinsi Gorontalo**

Penilaian kinerja aparatur pemerintah di Provinsi Gorontalo dilaksanakan. dan hasilnya digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja bagi seluruh aparat yang ada.

Penilaian dilaksanakan sejak tahun 2004 dengan mengacu pada PP 10 Tahun 1979 dan Pergub TKD. Penilaian masih bersifat terbatas antara atasan dan bawahan.

Penilaian, untuk DP3 berdasarkan PP 10 Tahun 1979 dilaksanakan setiap tahun dan untuk penilaian kinerja sebulan sekali sebagai dasar pemberian TKD untuk setiap PNS.

Penilaian kinerja di Provinsi Gorontalo dilakukan langsung oleh pimpinan secara berjenjang tanpa menggunakan tim. Tim dibentuk yang melibatkan pihak Perguruan Tinggi hanya pada tahun 2006 yakni pada saat pembahasan instrumen TKD yang dijadikan dasar penyusunan dan penetapan Pergub tentang TKD.

#### **5.2.2 Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah di Wilayah Provinsi Gorontalo**

##### **5.2.2.1 Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Pohuwato**

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bahwa penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Pohuwato telah dilaksanakan sejak tahun 2011. Pedoman utama Penilaian Kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 adalah Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Berdasarkan Peraturan dimaksud, instrumen penilaian mencakup

komponen penilaian sebagai berikut: (1) Komponen Visi dan Misi serta Moto Pelayanan. Komponen ini berkaitan dengan Visi dan Misi serta Moto Pelayanan yang memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik, dengan bobot 10%; (2) Komponen Sistem dan Prosedur. Komponen ini berkaitan dengan system dan prosedur-prosedur baku yang dibentuk, baik secara internal untuk mendukung pengelolaan pelayanan yang efektif dan efisien maupun secara eksternal untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat pengguna layanan, dengan bobot 35%; (3) Komponen Sumber Daya Manusia (SDM) Pelayanan. Komponen ini berkaitan dengan profesionalisme pegawai, yang meliputi: sikap dan perilaku, keterampilan, kepekaan dan kedisiplinan dengan bobot 35%; dan (4) Komponen Sarana dan Prasarana. Komponen ini berkaitan dengan dayaguna sarana dan prasarana yang dimiliki, dengan bobot 20%. Keempat komponen tersebut oleh tim penilai dimodifikasi sedemikian rupa sehingga menjadi Instrumen Penilaian Kinerja bagi SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) serta Kecamatan se Kabupaten Pohuwato.

Sebagai peserta Penilaian Kinerja adalah seluruh SKPD serta Kecamatan se Kabupaten Pohuwato. SKPD se Kabupaten Pohuwato terdiri dari 24 Dinas/Badan/Sekretariat/Kantor dan 13 Kecamatan.

Berdasarkan Instrumen Penilaian Kinerja bagi Satuan kerja Perangkat Daerah (SKPD) serta Kecamatan se Kabupaten Pohuwato, aspek penilaian kinerja terdiri dari Dokumen, Visitasi, dan Presentasi.

Pada tahap penilaian pertama, peserta penilaian diwajibkan untuk memasukkan dokumen berdasarkan instrumen penilaian dan selanjutnya dilakukan penilaian dokumen. Tahap penilaian kedua adalah pada saat

dilakukan visitasi ke masing-masing SKPD dan Kecamatan, yaitu dengan mencocokkan keadaan nyata di lapangan dengan dokumen yang dimasukkan pada penilaian tahap pertama. Selanjutnya nilai kedua tahapan penilaian tersebut diakumulasi untuk mendapat Nilai kinerja masing-masing SKPD dan Kecamatan. Pada tahapan penilaian ketiga yaitu presentasi program/kegiatan dan capaian kinerja hanyalah SKPD dan Kecamatan yang memperoleh penilaian kinerja minimal 70% untuk akumulasi penilaian dokumen dan visitasi.

Hasil Penilaian Kinerja SKPD serta Kecamatan se Kabupaten Pohuwato dikelompokkan menjadi 4 (empat) kategori yakni: (1) Sepuluh SKPD Berkinerja Tinggi; (2) Lima SKPD berkinerja Rendah; (3) Lima Camat Berkinerja Tinggi; dan (4) Lima Camat Berkinerja Rendah.

Pelaksanaan Penilaian kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 sebagaimana dipaparkan di atas telah mampu memberikan motivasi peningkatan kualitas kinerja instansi pemerintah di kabupaten tersebut. Oleh karenanya penilaian kinerja tersebut diselenggarakan kembali pada tahun-tahun berikutnya. Akan tetapi dalam pelaksanaan pada tahun-tahun berikutnya dikeluhkan kurang-jelasnya indikator ataupun kriteria penilaian untuk dipahami aparat sebagai peserta, sehingga hasilnya kurang memuaskan aparat.

#### **5.2.2.2 Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Boalemo**

Di samping penilaian DP3, Kabupaten Boalemo telah melaksanakan penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dilaksanakan oleh tim eksternal/independent (Perguruan Tinggi) sebanyak 2 kali yakni tahun 2010 dan 2011, yang dilakukan setiap semester. Penilaian dilakukan terhadap

kinerja pelayanan publik setiap SKPD juga untuk PNS perwakilan dari setiap SKPD.

Aturan yang digunakan adalah Permen PAN dan RB No. 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Publik, serta Permen PAN dan RB No.7 tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.

Penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di Kabupaten Boalemo dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan penerapan *Reward and punishment* yakni melalui pemberian tunjangan atas kinerja.

Penilaian kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Boalemo tidak hanya terhadap kinerja kelembagaan/institusi (SKPD) tetapi juga kinerja individu aparat, meskipun baru merupakan perwakilan dari tiap-tiap SKPD. Ini berarti bahwa penilaian kinerja individu belum diberlakukan secara keseluruhan bagi aparat yang di Kabupaten Boalemo.

Hasil penilaian kinerja oleh tim selama 2 tahun kinerja masing-masing SKPD semakin baik dan hal ini diakui oleh pihak kementerian dalam negeri, dimana sebelumnya Kabupaten Boalemo terpuruk dalam hal pelayanan publik, tetapi setelah pelaksanaan penilaian kinerja pelayanan publik telah berhasil mengangkat nama baik Kabupaten Boalemo menjadi peringkat 4 dari 450 kabupaten/kota di Indonesia dalam hal pelayanan publik.

#### **5.2.2.3 Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Gorontalo**

Penilaian kinerja apatur pemerintah telah dilaksanakan secara internal di Kabupaten Gorontalo. Penilaian dilaksanakan setiap tahun terhadap implementasi kontrak kinerja antara bupati dan pejabat eselon II, antara pejabat eselon II dan eselon III, dan seterusnya. Penilaian dilakukan oleh

inspektorat daerah sesuai tupoksi yang diembannya, dan belum menggunakan tim independent/eksternal.

Di samping penilaian kinerja yang dilaksanakan setiap tahun, dilakukan pula penilaian disiplin kerja pegawai yang dilaksanakan setiap bulan oleh atasan langsung dari masing-masing SKPD dan tim penjatuhan hukuman disiplin yang dipimpin oleh Sekda dan beranggotakan BKD, Inspektorat, Asisten 1, 2 dan 3, Bagian Hukum serta Kabid yang ada di BKD.

Penilaian kinerja aparatur pemerintah di wilayah ini mengacupada PP 46 Tahun 2011 dengan Perka BKN No 1 Tahun 2013 dan dilakukan berdasarkan aplikasi-aplikasi penilaian dengan menggunakan IT.

Penilaian kinerja aparatur telah diikuti oleh penerapan *reward and punishment*. Pemberian *reward* yakni berupa TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) dan dalam bentuk BKD Award yang diserahkan setiap tahun pada SKPD yang berprestasi. Sedangkan *punishment* disampaikan setiap bulan pada saat upacara korpri setiap bulannya. Penerapan *punishment* difokuskan pada disiplin. Untuk sanksi ringan, dilaksanakan oleh setiap SKPD, yang prosesnya dibina, sedangkan untuk sanksi berat ditangani oleh tim penjatuhan hukuman yang dipimpin oleh Sekda dengan sanksi pemecatan.

Sehubungan dengan penerapan *reward*, Bupati telah menginisiasi kebijakan bagi khusus bagi pensiunan akan diberikan tunjangan/dana pensiun dari dana korpri, yang dananya disesuaikan dengan tahun pensiun. contoh, pensiun tahun 2013 maka dana yang diberikan sebesar Rp. 13.000.000.- (tiga belas juta rupiah). Bagi pegawai yang meninggal penyelenggaraan dilakukan oleh pemda diupacarakan secara militer,



sekaligus dana diberikan pada saat pemakaman. Sedangkan mengenai *punishment* kebijakan Bupati sangat tegas, terutama bagi para eselon 3 dan 4, Bupati telah memberikan warning tentang disiplin, tupoksi dsb, jika melanggar aturan, bupati tidak segan-segan untuk me-nonjob yang bersangkutan.

Mulai bulan Januari 2013 Kabupaten Gorontalo telah melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan aturan BKN No. 1 tahun 2013 tentang penilaian pegawai berprestasi pengganti DP3. Penilaian tersebut didasarkan pada presentasi yakni 40 % perilaku pegawai dan 60 % fokus pada kegiatan kerja pegawai, misalnya pada kegiatan administrasi, ada standar berapa banyak yang dilaksanakan atau diselesaikan selama setahun.

Baik penilaian kinerja maupun penilaian disiplin aparatur pemerintah di Kabupaten Gorontalo dilakukan terhadap seluruh pegawai. Berbeda dengan Kabupaten Pohuwato dan Boalemo, pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Gorontalo hanya melibatkan pihak internal terkait seperti Setda, BKD dan Inspektorat Daerah, dan belum melibatkan pihak eksternal/independent seperti pihak Perguruan Tinggi.

#### **5.2.2.4 Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Gorontalo Utara**

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa, penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Gorontalo utara masih terfokus pada disiplin kerja pegawai. Penilaian kinerja aparatur pemerintah dalam pelayanan publik belum dilaksanakan di wilayah ini. Penilaian kinerja khusus untuk dasar pemberian tunjangan kinerja daerah sudah dilaksanakan sejak tahun 2009,

tetapi hanya fokus pada disiplin kerja, yang pelaksanaannya mengacu pada pelaksanaan DP3 sesuai PP No.10 Tahun 2009.

Penilaian hanya dilakukan oleh secara internal yakni staf BKD Diklat Kabupaten Gorontalo Utara, dan belum ada tim khusus yang ditunjuk sebagai pelaksana penilaian kinerja aparatur pemerintah di daerah ini, baik internal maupun eksternal.

#### **5.2.2.5 Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bone Bolango**

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, Pemerintah Kabupaten Bone Bolango telah melaksanakan penilaian kinerja aparatur dan memiliki tim penilai yang ditunjuk oleh Bupati. Akan tetapi dalam pelaksanaannya belum ada pedoman yang menjadi patokan dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang dilakukan lebih fokus pada pekerjaan rutinitas kerja aparat.

Pelaksanaan Penilaian kinerja sekarang masih dalam tahapan uji coba. Tahapan pelaksanaan sekarang ini adalah kunjungan ke SKPD-SKPD dalam rangka sosialisasi, tetapi belum seluruh SKPD yang dikunjungi. Oleh karenanya, teknis pelaksanaan dan pedoman dan aturan pelaksanaan penilaian kinerja aparatur di daerah ini belum diketahui oleh sebagian aparat.

Penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bone Bolango mengacu pada program 5 budaya kerja organisasi dan 5 perintah harian Bupati serta regulasi tentang pelayanan publik maupun PP 53 Tahun 2010. Penilaian ini masih tahap ujicoba.

Pelaksanaan penilaian kinerja direncanakan akan dilakukan setiap 3 bulan sekali dan baru sekali dilakukan. Tim pelaksana penilaian kinerja

adalah tim yang dibentuk oleh Pemda terdiri dari Ataf Ahli dan Staf khusus, dan belum melibatkan pihak Perguruan Tinggi. Untuk pemberian *reward* dan *punishment* praktis belum diterapkan.

#### **5.2.2.6 Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kota Gorontalo**

Penilaian kinerja aparatur pemerintah telah dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Gorontalo. Penilaian kinerja dilakukan oleh pimpinan/atasan langsung terhadap bawahannya secara berjenjang. Penilaian kinerja aparatur di Kota Gorontalo dilaksanakan dalam moment-moment tertentu, dengan mengacu berbagai regulasi yang digulirkan oleh pemerintah pusat maupun daerah.

Penilaian kinerja diterapkan pada semua instansi dan pegawai. Format penilaian yang dibuat dengan kriteria yang mengacu pada 5 budaya kerja. Tim Penilaian kinerja pegawai dibentuk oleh sekda, anggotanya staf ahli. Pelaksanaan penilaian berdasarkan struktur/jenjang yang ada seperti eselon 2 menilai eselon 3 dan eselon 3 menilai jenjang di bawahnya, dan seterusnya. Dengan demikian Tim Penilai adalah pejabat instansi masing-masing kemudian diusulkan ke tim/staf ahli.

Tugasnya Tim Penilai antara lain melakukan penilaian pegawai berprestasi. Pegawai berprestasi yang baik diberi penghargaan baik tunjangan maupun penghargaan lainnya. Contoh penerapan *reward* lainnya misalnya pegawai teladan, juara MTQ tingkat pejabat diberi bonus berupa umroh.

### **5.2.2.7 Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Provinsi Gorontalo**

Sebagaimana pemerintah kabupaten/kota yang ada di wilayahnya, Pemerintah Provinsi Gorontalo juga telah melaksanakan penilaian kinerja aparatur pemerintah yakni sejak tahun 2004, yang pelaksanaannya mengacu pada PP No. 10 Tahun 1979 yakni penilaian DP3 serta Peraturan Gubernur Tentang TKD. Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja aparatur di Provinsi ini masih dilakukan secara internal dan belum melibatkan pihak eksternal.

Penilaian kinerja dilakukan tanpa menggunakan Tim melainkan dilakukan secara berjenjang antara atasan langsung dan bawahannya di setiap instansi/SKPD yang ada. Pembentukan Tim kerja yang melibatkan pihak Perguruan Tinggi hanya sekali yakni pada saat penyusunan instrumen TKD yang kemudian menjadi acuan penetapan Peraturan Gubernur Gorontalo Tentang TKD.

Penilaian DP3 dilaksanakan setiap tahun, sedangkan penilaian kinerja dilakukan setiap bulan yang hasilnya digunakan sebagai dasar pemberian TKD bagi PNS, dalam rangka penerapan *reward and punishment*.

### **5.2.3 Kendala dan Akar Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah di Wilayah Provinsi Gorontalo**

#### **5.2.3.1 Kendala dan Akar Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Pohuwato**

Pelaksanaan Penilaian kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 sebagaimana dipaparkan di atas telah mampu memberikan motivasi peningkatan kualitas kinerja instansi pemerintah di

kabupaten tersebut. Oleh karenanya penilaian kinerja aparatur pemerintah tersebut diselenggarakan kembali pada tahun-tahun berikutnya.

Sistem penilaian kinerja yang diselenggarakan pada 2 periode berikutnya dirasakan hanya sebatas penilaian kinerja kelembagaan/institusi dan masih kurang menyentuh kinerja perorangan/individu. Instrumen maupun indikator yang digunakan masih kurang dipahami oleh sebagian aparat, implikasinya adalah hasil penilaian kurang memuaskan aparat yang dinilai.

Kemampuan Tim penilai dalam mendisain instrumen penilaian kinerja yang seharusnya disamping mengacu pada regulasi-regulasi yang ada juga benar-benar memperhatikan berbagai aspek dan konsep yang terkait dengan penilaian kinerja aparatur pemerintah dalam pelayanan publik, adalah suatu persyaratan yang tidak boleh diabaikan karena sangat menentukan bagi keberhasilan pelaksanaan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja pada prinsipnya tidak hanya dilakukan terhadap kinerja kelembagaan/institusi akan tetapi hendaknya dapat menyentuh atau mengukur kinerja individu/perorangan. Dengan demikian diharapkan penilaian kinerja dapat memotivasi dan memacu peningkatan kualitas kinerja individu aparat.

#### **5.2.3.2 Kendala dan Akar Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Boalemo**

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa penilaian kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Boalemo tidak hanya terhadap kinerja kelembagaan/institusi tetapi juga kinerja individu aparat, meskipun baru merupakan perwakilan dari tiap-tiap SKPD. Ini berarti bahwa penilaian

kinerja individu belum diberlakukan secara keseluruhan bagi aparat yang di Kabupaten Boalemo.

Meskipun demikian, hasil penilaian kinerja oleh tim selama 2 tahun kinerja masing-masing SKPD semakin baik dan hal ini diakui oleh pihak kementerian dalam negeri, dimana sebelumnya Kabupaten Boalemo terpuruk dalam hal pelayanan publik, tetapi setelah pelaksanaan penilaian kinerja pelayanan publik telah berhasil mengangkat nama baik Kabupaten Boalemo menjadi peringkat 4 dari 450 kabupaten/kota di Indonesia dalam hal pelayanan publik. Keberhasilan ini tentu bisa lebih ditingkatkan jika penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Boalemo dapat diterapkan kepada seluruh pegawai yang ada.

### **5.2.3.3 Kendala dan Akar Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Gorontalo**

Pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Gorontalo mengacu pada PP No. 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No. 1 Tahun 2013. Baik penilaian kinerja maupun penilaian disiplin dilakukan terhadap seluruh pegawai dan ikuti oleh penerapan *reward and punishment*.

Berbeda dengan Kabupaten Pohuwato dan Boalemo, pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Gorontalo hanya melibatkan pihak internal terkait seperti Setda, BKD dan Inspektorat Daerah, dan belum melibatkan pihak eksternal/independent seperti pihak Perguruan Tinggi. Sementara sebagian besar informan penelitian mengemukakan bahwa keterlibatan tim penilai independent terutama dari Perguruan Tinggi sangat diharapkan guna mewujudkan sistem penilaian

kinerja yang netral, obyektif, serta sesuai tupoksi aparat dan hasilnya mampu meningkatkan produktivitas dan profesionalisme aparat dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik yang diembannya.

#### **5.2.3.4 Kendala dan Akar Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Gorontalo Utara**

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa penilaian kinerja aparat pemerintah belum terlaksana di Kabupaten Gorontalo Utara. Penilaian yang dilakukan masih terfokus pada kedisiplinan dilaksanakan sejak tahun 2009.

Hal yang dikeluhkan oleh informan penelitian antara lain tunjangan fasilitas seperti mobil dinas (KDO) bagi eselon 2, 3 dan 4 sudah sangat maksimal tetapi tidak diimbangi dengan kinerja yang baik dalam tugas-tugas pelayanan publik. Hal ini menurut informan penelitian dikarenakan belum adanya kesadaran dari para aparat untuk melakukan pelayanan publik yang maksimal. Kondisi yang demikian ini merupakan implikasi dari belum diterapkannya penilaian kinerja aparat pemerintah di Kabupaten Gorontalo Utara.

Penilaian kinerja aparat di daerah ini dirasakan oleh aparat sangat penting untuk segera dilakukan guna mengetahui tingkat prestasi kerja dalam kurun waktu tertentu dan juga sebagai umpan balik bagi pegawai untuk mengetahui dan segera memperbaiki kekurangannya.

Sebenarnya menurut salah seorang informan, bahwa penilaian kinerja aparat pemerintah di Kabupaten Gorontalo pernah dilakukan tetapi belum mengacu pada standar kinerja individu yang sebenarnya, dan belum ada tim

khusus yang ditunjuk sebagai pelaksana penilaian kinerja aparatur pemerintah di daerah ini, baik internal maupun eksternal.

#### **5.2.3.5 Kendala dan Akar Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bone Bolango**

Kabupaten Bone Bolango telah melaksanakan penilaian kinerja dan memiliki tim penilai yang ditunjuk oleh Bupati. Akan tetapi pedoman yang menjadi patokan dalam penilaian kinerja belum tersedia. Yang menjadi acuan penilaian kinerja aparatur di kabupaten ini adalah program 5 budaya kerja Pemda Bone Bolango dan 5 perintah harian Bupati.

Penilaian kinerja aparatur baru sekali dilakukan dan fokus penilaian adalah budaya kerja organisasi, karena tim penilai budaya kerja ini belum lama ditetapkan dan ditugaskan oleh Bupati. Tim yang ditugaskan untuk melakukan penilaian budaya kerja organisasi adalah staf ahli dibantu oleh beberapa staf khusus.

Sama halnya dengan Kabupaten Gorontalo dan Kabupaten Gorontalo Utara, kabupaten Bone Boalengo belum melibatkan tim eksternal/independent dalam pelaksanaan penilaian kinerja aparaturnya.

#### **5.2.3.6 Kendala dan Akar Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kota Gorontalo**

Penilaian kinerja aparatur pemerintah yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Gorontalo dilakukan oleh pimpinan/atasan langsung terhadap bawahannya secara berjenjang. Penilaian kinerja pegawai dibentuk oleh sekda, anggotanya adalah staf ahli.

Tugas penilai adalah untuk menjaring pegawai berprestasi. Pegawai berprestasi yang baik diberi penghargaan baik tunjangan maupun



penghargaan lainnya. Masalahnya ialah, setelah terpilih sebagai pegawai berprestasi biasanya kembali pada kebiasaan semula. Sehingga, prestasi hanya bersifat sementara atau temporer. Meskipun aturan sudah jelas, sudah diberi arahan tentang tupoksi, rincian tugas dan lain-lain, hasilnya sama saja. Sehingga disiplin itu sifatnya elastis. Hanya pada saat ada kunjungan inspektorat, atau tim dari pusat, disiplinnya kelihatan tinggi.

Fenomena lainnya adalah adanya sanksi yang sangat jelas menurut PP No. 53 Tahun 2010 bahwa bagi pegawai yang tidak masuk kerja selama 45 hari harus dipecat, tetapi pada tataran implementasi tidak dilaksanakan. Penerapan disiplin kerja yang demikian ini memberi kesan bagi aparat bahwa seperti nya sanksi sekarang ini tidak berdasarkan regulasi-regulasi yang ada, melainkan hanya didasarkan pada *like and dislike*.

Seperti daerah lainnya yang telah dikemukakan sebelumnya, Kota Gorontalo belum menggunakan tim penilai eksternal/independent dalam penilaian kinerja aparturnya. Beberapa informan mengharapkan keterlibatan pihak eksternal seperti Perguruan Tinggi ditunjuk untuk melaksanakan penilaian kinerja aparatur pemerintah, guna menjamin netralitas pelaksana penilaian. Disamping itu, diharapkan menggunakan kriteria-kriteria atau indikator yang jelas dan erat kaitannya dengan tupoksi aparat yang ada.

#### **5.2.3.7 Kendala dan Akar Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Provinsi Gorontalo**

Penilaian kinerja aparatur pemerintah di Provinsi Gorontalo telah dilaksanakan sejak tahun 2004 sampai sekarang. Pelaksanaan penilaian untuk DP3 setiap tahun dan untuk penilaian kinerja sebulan sekali sebagai

dasar pemberian TKD untuk setiap PNS. Penilaian kinerja di Provinsi Gorontalo dilakukan langsung oleh pimpinan secara berjenjang tanpa menggunakan tim. Tim dibentuk hanya pada saat pembahasan instrumen penilaian yang dijadikan Pergub TKD. Penggunaan tim dari pihak Perguruan Tinggi hanya pada tahun 2006 pada saat menyusun instrumen TKD pertama kali dilakukan.

Dengan demikian, seperti halnya beberapa daerah kabupaten/kota sebagaimana dipaparkan sebelumnya, penilaian kinerja aparatur pemerintah Provinsi Gorontalo belum menggunakan pihak eksternal dalam pelaksanaan penilaian kinerja aparatur.

## BAB VI RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian tahap pertama tersebut diatas, maka untuk tahap selanjutnya meliputi:

- 1) Identifikasi Alternatif model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dapat meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/ Pemkab/Pemkot di Provinsi Gorontalo.
- 2) Merancang finalisasi formulasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dapat meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di Provinsi Gorontalo.
- 3) Penyusunan finalisasi rekonstruksi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah yang dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di Provinsi Gorontalo.
- 4) Pengajuan rekomendasi pilihan akhir rekonstruksi model alternatif pengembangan penilaian kinerja aparatur pemerintah yang dapat meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan pada masing-masing Pemprov/Pemkab/Pemkot di Provinsi Gorontalo.

## **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah dideskripsikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa simpulan tentang penilaian kinerja aparatur pemerintah di wilayah Provinsi Gorontalo, yang dipaparkan berikut ini.

### **6.1.1 Kontruksi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo menurut daerah kabupaten/kota dan provinsi adalah sebagai berikut:**

- 1) Model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Pohuwatodilaksanakan oleh tim independet yang melibatkan pihak Perguruan Tinggi, dalam bentuk program Penilaian Kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 yang mengacu pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Sejak tahun 2011 pemerintah Kabupaten Pohuwato telah melaksanakan penilaian kinerja tahunan sebanyak 3 kali yang melibatkan pihak eksternal yang independent yakni Perguruan Tinggi.
- 2) Model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Boalemo dilaksanakan oleh tim independent dalam bentuk penilaian kinerja pelayanan publik untuk setiap SKPD juga untuk PNS perwakilan dari setiap SKPD. Aturan yang digunakan sebagai acuan adalah Permen PAN dan RB No. 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas

Kinerja Instansi Publik, serta Permen PAN dan RB No.7 tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Penilaian kinerja aparatur Pemda Boalemo, di samping dilaksanakan melalui DP3 juga dilakukan oleh Tim Independent yang dilakukan 2 kali dalam setahun.

- 3) Model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo dilaksanakan oleh inspektorat daerah terhadap penerapan kontrak kinerja yang telah dibuat oleh SKPD dengan Bupati. Pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah sebelumnya mengacu pada PP No. 10 Tahun 1979 Tentang DP3. Sejak Januari 2013 Pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Pohuwato didasarkan pada PP No. 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No. 1 Tahun 2013, dan dilakukan berdasarkan aplikasi-aplikasi penilaian dengan menggunakan IT. Penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo dilaksanakan secara internal dan belum menggunakan tim eksternal/independent.
- 4) Model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo Utara masih terfokus pada disiplin pegawai yang dilaksanakan sejak tahun 2009. Penilaian kinerja aparatur pemerintah di wilayah ini masih sebatas penilaian DP3 yang dilaksanakan setahun sekali. Penilaian kinerja khusus sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja daerah sudah dilaksanakan sejak tahun 2009, tetapi hanya fokus pada disiplin kerja, aturannya mengacu pada PP No.10 Tahun 2009 dan Perbup No.3 tahun 2013. Tim penilai kinerja telah dibentuk dengan SK Bupati. Penilaian kinerja

dilakukan pihak internal yakni oleh staf BKD Diklat dan belum menggunakan tim eksternal/independent.

- 5) Model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bone Bolango dilaksanakan oleh tim penilai yang ditunjuk oleh Bupati. Penilaian kedisiplinan pegawai masih mengacu pada penilaian DP3 yang dilakukan setiap tahun. Penilaian kinerja aparatur pemerintah yang akan dilaksanakan di daerah ini, didasarkan pada 5 budaya kerja organisasi pemerintah daerah Bone Bolango dan 5 perintah harian Bupati. Regulasi yang dijadikan acuan adalah regulasi tentang pelayanan publik maupun PP 53 Tahun 2010. Penilaian ini masih tahap ujicoba dan dilaksanakan oleh tim penilai kinerja ditunjuk dari Staf Ahli yang dibantu oleh beberapa staf khusus, dan belum melibatkan tim eksternal/independent.
- 6) Model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kota Gorontalo diterapkan pada semua instansi/SKDP dan pegawai. Penilaian kinerja aparatur pemerintah terfokus pada kedisiplinan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap bawahannya secara berjenjang. Pelaksanaan penilaian mengacu pada PP No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. Selain itu penilaian kinerja aparatur di Kota Gorontalo dilaksanakan dalam moment-moment tertentu. Penilaian kinerja aparatur di daerah ini masih dilaksanakan secara internal dan belum melibatkan pihak eksternal/independent seperti Perguruan Tinggi.
- 7) Model penilaian kinerja aparatur pemerintah Provinsi Gorontalo dilaksanakan sejak tahun 2004 dengan mengacu pada PP 10

Tahun 1979 dan Pergub TKD. Penilaian untuk DP3 berdasarkan PP 10 Tahun 1979 dilaksanakan setiap tahun dan untuk penilaian kinerja berdasarkan Pergub TKD dilakukan sebulan sekali sebagai dasar pemberian TKD untuk setiap PNS. Penilaian kinerja di Provinsi Gorontalo dilakukan langsung oleh pimpinan secara berjenjang tanpa menggunakan tim. Tim dibentuk yang melibatkan pihak Perguruan Tinggi hanya pada tahun 2006 yakni pada saat pembahasan instrumen TKD yang dijadikan dasar penyusunan dan penetapan Pergub tentang TKD.

**6.1.2 Implementasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di wilayah Provinsi Gorontalo menurut wilayah kabupaten/kota dan provinsi adalah sebagai berikut:**

- 1) Implementasi model penilaian kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Pohuwato difokuskan pada administrasi pemerintahan. Indikator yang dinilai sudah sangat jelas sesuai pedoman aturan tentang penilaian kinerja pelayanan publik yakni Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Pelaksanaan Penilaian kinerja Satu Tahun Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Tahun 2010-2011 telah mampu memberikan motivasi peningkatan kualitas kinerja instansi pemerintah di Kabupaten Pohuwato.
- 2) Implementasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Boalemo dilaksanakan oleh tim eksternal/independent (Perguruan Tinggi) sebanyak 2 kali yakni tahun 2010 dan 2011, yang dilakukan setiap semester. Penilaian dilakukan terhadap

kinerja pelayanan publik setiap SKPD juga untuk PNS perwakilan dari setiap SKPD. Penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di Kabupaten Boalemo dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan penerapan *Reward and punishment* yakni melalui pemberian tunjangan atas kinerja. Penilaian tidak hanya terhadap kinerja kelembagaan/institusi (SKPD) tetapi juga kinerja individu aparat, meskipun baru merupakan perwakilan dari tiap-tiap SKPD. Hasil penilaian kinerja oleh tim selama 2 tahun kinerja masing-masing SKPD semakin baik dan hal ini diakui oleh pihak kementerian dalam negeri, dimana sebelumnya Kabupaten Boalemo terpuruk dalam hal pelayanan publik, tetapi setelah pelaksanaan penilaian kinerja pelayanan publik telah berhasil mengangkat nama baik Kabupaten Boalemo menjadi peringkat 4 dari 450 kabupaten/kota di Indonesia dalam hal pelayanan publik.

- 3) Implementasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo dilaksanakan secara internal. Penilaian dilaksanakan setiap tahun terhadap implementasi kontrak kinerja antara bupati dan pejabat eselon II, antara pejabat eselon II dan eselon III, dan seterusnya. Di samping penilaian kinerja yang dilaksanakan setiap tahun, dilakukan pula penilaian disiplin kerja pegawai yang dilaksanakan setiap bulan oleh atasan langsung dari masing-masing SKPD dan tim penjatuhan hukuman disiplin yang dipimpin oleh Sekda dan beranggotakan BKD, Inspektorat, Asisten 1, 2 dan 3, Bagian Hukum serta Kabid yang ada di BKD. Penilaian kinerja aparatur pemerintah di wilayah ini mengacu



pada PP 46 Tahun 2011 dengan Perka BKN No 1 Tahun 2013 dan dilakukan berdasarkan aplikasi-aplikasi penilaian dengan menggunakan IT. Penilaian kinerja aparatur diikuti oleh penerapan *reward and punishment*.

- 4) Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Gorontalo Utara masih terfokus pada disiplin kerja pegawai. Penilaian kinerja aparatur pemerintah dalam pelayanan publik belum dilaksanakan di wilayah ini. Penilaian kinerja khusus untuk dasar pemberian tunjangan kinerja daerah sudah dilaksanakan sejak tahun 2009, tetapi hanya fokus pada disiplin kerja, yang pelaksanaannya mengacu pada pelaksanaan DP3 sesuai PP No.10 Tahun 2009. Penilaian hanya dilakukan oleh secara internal yakni staf BKD Diklat Kabupaten Gorontalo Utara, dan belum ada tim khusus yang ditunjuk sebagai pelaksana penilaian kinerja aparatur pemerintah di daerah ini, baik internal maupun eksternal.
- 5) Implementasi model Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bone Bolango dilaksanakan oleh tim penilai yang ditunjuk oleh Bupati. Pelaksanaan penilaian sekarang masih dalam tahapan uji coba. Tahapan pelaksanaan sekarang ini adalah kunjungan ke SKPD-SKPD dalam rangka sosialisasi, tetapi belum seluruh SKPD yang dikunjungi. Oleh karenanya, teknis pelaksanaan dan pedoman dan aturan pelaksanaan penilaian kinerja aparatur di daerah ini belum diketahui oleh sebagian aparat. Pelaksanaan penilaian kinerja direncanakan akan

dilakukan setiap 3 bulan sekali dan baru sekali dilakukan. Penilaian kinerja belum melibatkan pihak eksternal. Pemberian *reward* dan *punishment* belum diterapkan.

- 6) Implementasi model penilaian kinerja aparatur Pemerintah Kota Gorontalo dilaksanakan oleh pimpinan/atasan langsung terhadap bawahannya secara berjenjang. Penilaian kinerja aparatur di Kota Gorontalo juga dilaksanakan dalam moment-moment tertentu, dengan mengacu berbagai regulasi yang digulirkan oleh pemerintah pusat maupun daerah. Penilaian kinerja diterapkan pada semua instansi dan pegawai. Format penilaian yang dibuat dengan kriteria yang mengacu pada 5 budaya kerja. Tim Penilaian kinerja pegawai dibentuk oleh sekda, anggotanya staf ahli. Pelaksanaan penilaian berdasarkan struktur/jenjang yang ada. Dengan demikian Tim Penilai adalah pejabat instansi masing-masing kemudian diusulkan ke tim/staf ahli. Tugastim Penilai antara lain melakukan penilaian pegawai berprestasi. Pegawai berprestasi yang baik diberi penghargaan baik tunjangan maupun penghargaan lainnya. Penerapan *reward* misalnya bagi pegawai teladan dan juara MTQ tingkat pejabat diberi bonus berupa umroh.
- 7) Implementasi model penilaian kinerja aparatur pemerintah Provinsi Gorontalo dilaksanakan sejak tahun 2004, yang mengacu pada PP No. 10 Tahun 1979 yakni penilaian DP3 serta Peraturan Gubernur Tentang TKD. Penilaian kinerja aparatur di Provinsi Gorontalo masih dilakukan secara internal dan belum melibatkan pihak eksternal. Penilaian kinerja dilakukan tanpa menggunakan

tim melainkan dilakukan secara berjenjang antara atasan langsung dan bawahannya di setiap instansi/SKPD yang ada. Pembentukan Tim kerja yang melibatkan pihak Perguruan Tinggi hanya sekali yakni pada saat penyusunan instrumen TKD yang kemudian menjadi acuan penetapan Peraturan Gubernur Gorontalo Tentang TKD. Penilaian DP3 dilaksanakan setiap tahun, sedangkan penilaian kinerja dilakukan setiap bulan yang hasilnya digunakan sebagai dasar pemberian TKD bagi PNS, dalam rangka penerapan *reward and punishment*.

**6.1.3 Kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah di Wilayah Provinsi Gorontalo menurut wilayah kabupaten/kota dan provinsi adalah sebagai berikut:**

- 1) Kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Pohuwato antara lain: sistem penilaian kinerja yang diselenggarakan terutama pada periode terakhir dirasakan hanya sebatas penilaian kinerja kelembagaan/institusi dan masih kurang menyentuh kinerja perorangan/individu; Instrumen maupun indikator yang digunakan masih kurang dipahami oleh sebagian aparat, implikasinya adalah hasil penilaian kurang memuaskan aparat yang dinilai; dan kemampuan tim penilai dalam mendisain instrumen penilaian kinerja aparat masih kurang.
- 2) Kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Boalemo adalah penilaian kinerja yang belum diterapkan kepada

seluruh individu aparat yang ada. Penilaian baru dilakukan terhadap beberapa aparat sebagai perwakilan dari tiap-tiap SKPD.

- 3) Kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo ialah pelaksanaannya baru melibatkan pihak internal seperti Setda, BKD dan Inspektorat Daerah, dan belum melibatkan pihak eksternal/independent seperti pihak Perguruan Tinggi.
- 4) Kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Gorontalo Utara antara lain: penilaian kinerja aparatur pemerintah belum terlaksana, penilaian masih terfokus pada kedisiplinan; belum ada tim khusus yang ditunjuk sebagai pelaksana penilaian kinerja aparatur pemerintah di daerah ini, baik internal maupun eksternal.
- 5) Kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bone Bolango antara lain: pedoman yang menjadi patokan dalam penilaian kinerja belum tersedia; tim penilai kinerja belum lama ditunjuk/ditetapkan sehingga baru sekali melakukan penilaian dan belum mencakup seluruh SKPD; penilaian belum melibatkan tim eksternal/independent.
- 6) Kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur Pemerintah Kota Gorontalo antara lain: penilaian belum dilakukan secara rutin dalam kurun waktu tertentu; penerapan *reward and punishment* terkesan tidak mengacu pada regulasi-regulasi yang ada, melainkan hanya

didasarkan pada *like and dislike*; belum adanya keterlibatan pihak eksternal seperti Perguruan Tinggi dalam pelaksanaan penilaian kinerja aparatur pemerintah.

- 7) Kendala dan akar permasalahan yang dihadapi dalam penerapan model penilaian kinerja aparatur pemerintah Provinsi Gorontalo ialah belum adanya tim khusus yang dibentuk untuk melakukan penilaian baik internal maupun eksternal.

## **6.2 Rekomendasi**

Berdasarkan simpulan-simpulan penelitian di atas, peneliti merekomendasikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Model penilaian kinerja sangat urgen untuk dilakukan terutama diseluruh wilayah Provinsi Gorontalo guna menunjang peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah dalam menjalan tugas-tugas pelayanan publik.
- 2) Model penilaian kinerja dipandang perlu menggunakan atau melibatkan peran eksternal terutama pihak Perguruan Tinggi dengan sungguh-sungguh memperhatikan disiplin ilmu yang relevan dengan penilaian kinerja aparatur pemerintah.
- 3) Penilaian kinerja seharusnya dilakukan terhadap seluruh individu aparat pemerintah daerah.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdul Wahab, Solichin (1997) *Analisis Kebijakan : Dari Formulasi keimplementasi Kebijakan Negara*. Penerbit PT Bumi Aksara Jakarta.
- ..... (1998) *Analisis Kebijakan Publik : Teori dan Aplikasinya*. Penerbit Fakultas Ilmu Administrasi Univ. Brawijaya Semarang.
- Arep, Ishak & Tanjung, Hendri, (2003), *Manajemen Motivasi*, Grasindo, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, (2002), *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Univesitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- ....., (2003), *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Makalah Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Engka, Henry. 2002 *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Kota Manado*. Program Pascasarjana Universitas Manado.
- Keban, Yeremias T. 1995. *Indikator Kinerja Pemda: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Lenvine, Charles H., (1990), *Public Administration : Challenges, Choices, Consequences*, Scott Foreman/Litle Brown Higher Education : Glenview, Illianos.
- Moleong, J. Lexy. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.Cet. XIV. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono, Suyadi, (2002), *Kebijakan Kinerja Karyawan : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta.
- Prawirosentomo, Suryadi. MBA. 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Riyadi dan Deddy S. Bratakusumah (2004) *Perencanaan Pembangunan Daerah : Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Saefuddin, Asep, dkk Tim Crescent (2003) *Menuju Masyarakat Mandiri*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Supriatna, Tjahya (1997) *Birokrasi Pemberdayaan dan Pengentasan Kemiskinan*. Penerbit Humaniora Utama Press Bandung.

- Widodo, Joko, 2005, *Good Governance : Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Widodo, Joko (2001) *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Penerbit Insan Cendekia Surabaya.
- Wasistiono, Sadu (2003) *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Penerbit CV Fokusmedia Bandung.
- Yuliantara, Dadang (2004) *Mewujudkan Kabupaten Partisipatif*. Penerbit Pembaruan Yogyakarta.

## **LAMPIRAN**

(Termasuk instrumen penelitian, personalia tenaga peneliti beserta kualifikasinya, dll.)