

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Konteks Penelitian**

Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai memiliki tujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan, Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian hasil, dan manfaat yang dicapai, dan juga dilihat dari perilaku pegawai tersebut. Penilaian kinerja bukan hanya dilihat dari hasilnya saja, tetapi dari proses pegawainya yang mana pada saat menyelesaikan pekerjaan juga harus diperhatikan.

Penilaian kinerja ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui sampai mana tingkat keberhasilan kinerja dari setiap pegawai. Bisa dibilang bahwa penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi suatu organisasi termasuk instansi pemerintahan.

Penilaian kinerja pegawai yang dikelola oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung dalam pengelolaannya sesuai dengan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 82 Tahun 2020 yakni yang tentang Penilaian Kinerja Pegawai adalah penilaian atas tindakan keseharian pegawai dilingkungan kerja masing-masing.

Sistem penilaian kinerja pegawai di lingkungan Kota Bandung telah diatur berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 82 tahun 2020, hal ini didalamnya mengatur secara komprehensif tentang bagaimana pengelolaan managerial penilaian kinerja pegawai ASN kota Bandung namun masih terdapat

permasalahan terkait dengan implementasi kebijakan penilaian kinerja yaitu masih adanya pegawai yang belum memahami aturan dalam kebijakan bahkan lalai terhadap kebijakan yang mengakibatkan pelanggaran disiplin.

Hasil dari observasi Pada kasus yang ditemukan didalam pengimplementasian kebijakan PERWAL Nomor 82 Tahun 2020 terletak capaian target yang kurang seperti yang di paparkan pada sosialisasi yang disampaikan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSM) Kota Bandung “Tentang disiplin ASN serta mengenai pembahasan cuti yang sangat kompleks, penyusunan perjanjian kinerja, indikator kinerja individu dan mengenai target capaian yang kurang.” (TjepDahyat,2022, [https://twitter.com/bkpsdm\\_bdg/status/1499565469581611011?t=ko2\\_ZShEJenLBFsjxMFEZA&s=08](https://twitter.com/bkpsdm_bdg/status/1499565469581611011?t=ko2_ZShEJenLBFsjxMFEZA&s=08)).

Kasus tersebut berdasarkan media twiter milik akun pribadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung bahwa Kabid Bapak wawan melakukan sosialisasi dan penyuluhan terkait target capaian yang bertujuan untuk mengoptimalkan sistem penilaian kinerja bagi seluruh jajaran pegawai di BKPSDM Kota Bandung pada berbagai elemen sistem penilaian kinerja yang terutama berasal dari penilai atasan, penilaian pribadi dan penilaian teman.

Kondisi saat ini dimana tentang kinerja pegawai ASN di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung yang masih belum optimal, maka sebagaimana kinerja pegawai sistem penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara nyapun belum optimal. Dilihat dari permasalahnya

terkait implementasi kebijakan dimana Aparatur Sipil Negara masih saja ada yang belum memahami betul tentang sistem dan aturan dari kebijakan tersebut, bahkan ada yang lalai terhadap kewajibannya sehingga menimbulkan pelanggaran disiplin seperti dalam pengambilan cuti yang mempengaruhi capaian kinerja pegawai.

Capaian kinerja yang seharusnya diperoleh oleh pegawai dalam ketentuan seharusnya mencapai 100%, tetapi pada kenyataannya masih saja ada capaian kinerja pegawai yang dibawah 95%. Pegawai yang belum memenuhi capaian merupakan pegawai pengurus segala sesuatu urusan mengenai pelayanan pegawai yang seharusnya memahami aturan dalam kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai dikarenakan semua aturan mengenai kepegawaian telah tertera dengan sangat jelas didalam kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Nomor 82 Tahun 2020.

Penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung mengatur tentang penilaian kinerja dimana menilai suatu perilaku pegawai dalam setiap aktivitasnya seperti aktivitas negatif yang merupakan serangkaian aktivitas dan perilaku yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan, salah satu contohnya disiplin pegawai dan tentu akan mendapatkan hukuman yang diatur juga didalam kebijakan penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di dalam Peraturan Wali Kota Bandung seperti Hukuman Disiplin, Hukuman yang dijatuhkan kepada pegawai karena melanggar peraturan disiplin pegawai.

Penilaian kinerja pegawai di BKPSDM mengatur juga tentang Sasaran Kinerja Pegawai ASN atau disingkat SKP yang dimana merupakan rencana kinerja dan target Pegawai yang akan dicapai oleh Pegawai ASN di lingkungan Kota

Bandung, Capaian Kinerja juga jelas diatur dalam penialain kinerja pegawai yang dikelola oleh BKPSDM Kota Bandung, yang dimana capaian kinerja adalah perbandingan realisasi kinerja dengan target kinerja.

Sebagaimana yang termuat di dalam peraturan Wali Kota Bandung Nomor 82 Tahun 2020, komponen yang dijadikan indikator penilaian kinerja dalam lingkup kepegawaian Kota Bandung adalah Instruksi Khusus Pimpinan (IKP), yang merupakan perintah pimpinan daerah baik secara lisan ataupun tulisan yang bersifat segera harus dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan target kinerja ASN Kota Bandung dalam periode waktu yang bersifat tahunan, dengan penilaian kuantitatif sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan pada rencana kerja yang diambil dari target RPJMD.

Komponen selanjutnya ialah indikator Kinerja Individu (IKI), merupakan rencana kerja dan target kinerja ASN Kota Bandung dalam periode waktu yang bersifat tahunan, dengan sistem penilaian kuantitatif sesuai dengan tugas dan fungsi, Level dan faktor jabatan yang diperhitungkan dalam pemberian TKD, sehingga setiap level jabatan memiliki perbedaan jumlah perolehan TKD, juga dalam disiplin kehadiran ASN Kota Bandung .

Indikator selanjutnya adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ASN Kota Bandung, Aktivitas utama ASN Kota Bandung, sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan, Aktivitas tambahan, pekerjaan yang dilakukan ASN diluar dari tugas dan fungsinya, Aktivitas bawahan, kegiatan yang dilakukan bawahan sehingga mempengaruhi kinerja atasan, dan Perilaku, yaitu kegiatan penilaian perilaku ASN Kota Bandung, yang dilakukan oleh rekan kerja.

Penilaian kinerja pegawai merupakan kebijakan yang diimplementasikan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) untuk seluruh ASN di lingkungan Kota Bandung. Berbicara mengenai implementasi kebijakan maka implementasi kebijakan merupakan aktivitas pelaksanaan suatu kebijakan yang telah diputuskan oleh kejaksaan. Implementasi suatu kebijakan publik sangat bergantung pada rumusan kebijakan yang akan disusun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Alamsyah, 2016), Implementasi Kebijakan merupakan salah satu kebijakan yang harus dilaksanakan terhadap dampak atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya untuk diambil suatu keputusan (Ariesmansyah,2021).

Implementasi Kebijakan sebagai tindakan yang dilakukan oleh (organisasi) pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan (Sa'idah & Prabawati, 2019). Dari pemaparan tentang implementasi kebijakan diatas peneliti ingin mengetahui bagaimana pengimplementasia kebijakan penilaian kinerja pegawai ASN di Kota Bandung. Maka untuk mengetahui bagaimana pengimplementasian kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Linkungan Kota Bandung yang dikelola oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung peneliti ingin meneliti tentang **“Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung”**.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Peneliti memfokuskan penelitian dengan judul Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kota Bandung pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dimana kondisi saat ini tentang kinerja pegawai ASN di BKPSDM yang masih belum optimal, maka sebagaimana kinerja pegawai sistem penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara nyapun belum optimal. Bila dari permasalahannya terkait implementasi kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai dimana ASN masih saja ada yang belum memahami betul tentang sistem dan aturan dari kebijakan tersebut, bahkan ada yang lalai terhadap kewajibannya maka didalam penelitian ini memfokuskan penelitian terkait dengan bagaimana Implementasi Kebijakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung yang dilakukan oleh para implementor. itu ada tiga indikator yaitu Logika Kebijakan, Lingkungan Tempat Kebijakan di Oprasionalkan, dan Kemampuan Implementor.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah dibeberkan dalam topik dan judul penelitian diatas, maka dalam perumusan masalah ada beberapa hal yang perlu di perhatikan, yakni :

1. Bagaimana implementasi kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung ?

2. Bagaimana hambatan terealisasinya implementasi kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung ?
3. Bagaimana upaya-upaya yang telah di lakukan untuk menangani hambatan dalam implementasi kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibebankan di atas maka tujuan dari penelitian tersebut adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung ?
2. Untuk mengetahui faktor apasaja yang menjadi penghamat terealisasinya implementasi kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung ?
3. Untuk mengetahui apasaja upaya-upaya yang telah dilakukan untuk menangani hambatan dalam implementasi kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung ?

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memiliki manfaat kegunaan yang bersifat teoritis tetapi juga memiliki manfaat kegunaan yang bersifat praktis. Kegunaan yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis, penelitian tersebut diharapkan dapat menambah wawasan pemikiran dan memberi kontribusi dalam mengembangkan teori-teori Ilmu Administrasi Publik khususnya yang bersangkutan dengan Implementasi Kebijakan.
2. Manfaat Praktis, penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan atau solusi yang bermanfaat bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung dalam mengimplementasikan kebijakan penilaian kinerja pegawai.

