



Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Prestasi Kerja terhadap Manajemen Uji Kompetensi Jabatan dalam Mewujudkan Peningkatan Kinerja Pejabat Struktural

Ajat Sudrajat

Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Garut

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh pelaksanaan kebijakan prestasi kerja terhadap manajemen uji kompetensi jabatan dalam mewujudkan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV di Kabupaten Garut. Metodologi penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan teknik survey. Lokasi penelitian adalah di Dinas, Badan, Kantor, Sekretariat Daerah, Sekretariat Korpri, Kecamatan, Kelurahan dan Unit Pelaksana Teknis daerah (UPTD) di Kabupaten Garut dengan jumlah responden sebanyak 61 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan prestasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap manajemen uji kompetensi jabatan dalam mewujudkan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV. Artikel ini berkesimpulan bahwa untuk penyelenggaraan kebijakan secara baik dapat dilakukan dengan melaksanakan penerapan fungsi-fungsi manajemen secara lebih optimal sehingga terwujud peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV

Kata kunci: kebijakan prestasi kerja; manajemen uji kompetensi jabatan; peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV

1 Pendahuluan

Kebijakan menurut Jenkins (Iskandar, 2016) adalah serangkaian keputusan-keputusan yang saling terikat, berkenaan dengan pemilihan tujuan tujuan dan cara-cara untuk mencapainya dalam situasi tertentu. Sedangkan Anderson (Winarno, 2012) memberikan definisi kebijakan sebagai tindakan yang mempunyai maksud yang telah ditetapkan dalam mengatasi suatu masalah atau persoalan. Dalam proses kebijakan di lapangan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan tersebut. Faktor-faktor itu menurut Wahab (2013) adalah: 1) kondisi sosio-ekonomi dan teknologi; 2) dukungan publik; 3) sikap dan sumber-sumber yang dimiliki kelompok; 4) dukungan dari pejabat atasan; 5) komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat pelaksana. Sedangkan pelaksanaan kebijakan publik adalah implementasi atau penerapan suatu kebijakan publik melalui program, aktifitas, aksi, atau tindakan dalam suatu mekanisme yang terikat pada suatu sistem tertentu (Ramdhani & Ramdhani, 2017).

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani dan taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut sebagai institusi pemerintah bertujuan meningkatkan kualitas, kompetensi dan kinerja aparatur sipil negara dan meningkatkan sinergitas manajemen kepegawaian yang akurat dan akuntabel dalam rangka peningkatan pelayanan kepegawaian serta meningkatkan kesejahteraan aparatur sipil negara berdasarkan capaian kinerja. Salah satu upaya Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut dalam mengawal Aparatur Negara yang bermoral tinggi dengan mengoptimalkan kinerja pegawai dengan mempertahankan sikap dan disiplin pegawainya.

Berdasarkan hasil penelitian awal terdapat fenomena masalah dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

- a. Terjadi penurunan hasil capaian program dan kegiatan yang dapat dilihat dari hasil audit laporan Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) tahun 2015, yang dirilis pada tahun 2015 pada semester III oleh Inspektorat Kabupaten Garut dan alokasi kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, capaian kinerja SKPD yang terakomodir dalam Sistem laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP), untuk capaian kinerja tahun 2015, masih belum efektif dibuktikan dengan banyaknya nilai sakip dengan predikat C (agak kurang),
- b. Berdasarkan penelitian awal, wawancara yang dilakukan, penulis menarik kesimpulan bahwa pelaksanaan prestasi kerja pegawai masih belum optimal hal ini diduga disebabkan masih kurangnya komunikasi, koordinasi dan kurangnya sosialisasi tentang program, kegiatan oleh SKPD yang mengakomodir kegiatan tersebut, Oleh karena itu setiap SKPD harus melaksanakan komunikasi, koordinasi tentang tatacara penyusunan dan target capaian program kegiatan dan SKPD sebagai pengakomodir laporan harus mengadakan sosialisasi tentang konsep pemahaman yang mudah dipahami, dapat diukur (kuantitatif), spesifik, tidak bias, dan tetap memberikan derajat kemampuan penilaian yang tinggi terhadap penyusunan laporan dan untuk pengembangan, pembangunan menuntut dilakukannya proses penyatuan persepsi dan aspirasi tentang prioritas program dan kegiatan pembangunan daerah yang berorientasi kepada hasil.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis dalam penelitian ini membahas tentang Pengaruh pelaksanaan kebijakan prestasi kerja terhadap manajemen uji kompetensi jabatan dalam mewujudkan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV di kabupaten garut.

2 Metodologi

Penelitian merupakan proses mengumpulkan, menganalisis, dan menerjemahkan informasi dan/ atau data secara sistematis untuk menambah pemahaman terhadap suatu fenomena tertentu (Ramdhani, 2013). Penelitian menggunakan metode scientific dengan cara pengumpulan data dan uji analisis dari hipotesis (Ramdhani & Ramdhani, 2016). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan teknik survey. Penelitian deskriptif menurut Iskandar (2016) meliputi: lebih memperhatikan dalam mendapatkan sampel populasi yang representatif dalam penelitian, teknik atau prosedur pengumpulan data yang lebih tepat, dan pernyataan masalah lebih jelas. Untuk memperkuat hasil penelitian dilakukan verifikasi hasil

penelitian dengan hasil observasi, wawancara, dan studi literatur sebagaimana yang direkomendasikan oleh Ramdhani & Ramdhani (2104), dan Ramdhani et al (2014).

Kemudian untuk melihat kondisi objektif pada objek penelitian, peneliti menetapkan operasionalisasi variabel penelitian, yang disusun untuk memudahkan langkah-langkah dalam menjangkau dan mengumpulkan data yang diperoleh dari responden sesuai dengan teori-teori, konsep-konsep, proposisi-proposisi, dan asumsi-asumsi dari variabel-variabel penelitian penelitian yang ditetapkan. Adapun operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja. (Winarno, 2012)	1. Standar dan sasaran kebijakan	a. Standar dan sasaran kebijakan
		b. Adanya standar keberhasilan
		c. Pemahaman terhadap sasaran
	2. Sumber-sumber Kebijakan	a. Dana atau perangsang (<i>insentif</i>)
		b. Waktu pembuatan kebijakan
		c. Sumberdaya manusia
	3. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan	a. Ketepatan komunikasi dan Koordinasi
		b. Kejelasan ukuran dan tujuan dalam komunikasi
		c. Informasi kepada para pelaksana tersampaikan
	4. Kompetensi dan ukuran staf suatu badan	a. Kompetensi dan ukuran staf suatu badan
		b. Tingkat pengawasan suatu hirarki terhadap keputusan-keputusan sub unit dan proses dalam badan pelaksana
		c. Sumber-sumber politik suatu organisasi
		d. Vitalitas suatu organisasi
	5. Kecenderungan pelaksana (sikap pelaksana)	a. Kesepakatan di Kalangan Pelaksana untuk Melaksanakan Kebijakan
b. Kemampuan pelaksana		
Manajemen Uji Kompetensi Jabatan (Silalahi, 2011)	1. Perencanaan (<i>planning</i>)	a. Penentuan tujuan
		b. Pengembangan rencana
	2. Pengorganisasian (<i>organizing</i>)	a. Struktur
		b. Pembagian tugas dan pekerjaan
	3. Penyusunan Pegawai (<i>Staffing</i>)	a. <i>Penentuan</i> kebutuhan pegawai
		b. Rekrutmen pegawai
	4. Pengarahan (<i>Directing</i>)	a. Mendorong untuk melakukan pekerjaan
		b. Memotivasi
	5. Pengkoordinasian (<i>coordinating</i>)	a. Hubungan antar unit
		b. Memberikan Keterangan
	6. Pelaporan (<i>Reporting</i>)	a. Laporan
		b. Audit
		c. Akuntabilitas
	7. Penganggaran (<i>budgeting</i>)	a. Perencanaan sumber anggaran
b. Pengalokasian anggaran		

Tabel 1. Operasionalisasi variabel Penelitian

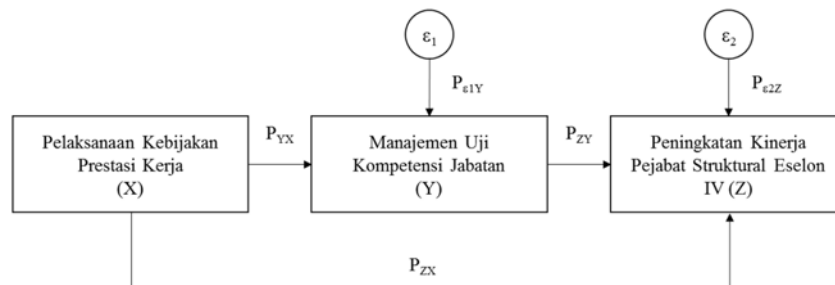
Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja Pegawai (Sinambela, 2012)	1. Kemampuan	c. Penggunaan anggaran
		d. Evaluasi pengelolaan keuangan
		a. Keterampilan pegawai
		b. Profesionalisme
	2. Motivasi	c. Cermat dan teliti
		d. Kerapian pekerjaan
		a. Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu
		b. Kreatifitas dalam melaksanakan tugas
	3. Peluang	c. Mengkomunikasikan pekerjaan
		d. Meningkatkan gairah kerja
		a. Pemanfaatan peluang
		b. Kredibilitas

Responden penelitian adalah pejabat struktural eselon IV dari beberapa SKPD (Dinas, Badan, Kantor, Sekretariat Daerah, Sekretariat Korpri, Kecamatan, Kelurahan dan Unit Pelaksana Teknis daerah (UPTD) di Kabupaten Garut, yang telah melaksanakan uji kompetensi dengan proses rotasi maupun mutasi pada periode 01 Januari sampai dengan 31 Desember tahun 2015 dengan jumlah keseluruhan sebanyak 61 orang.

3 Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini menguji fakta empiris tentang pengaruh pelaksanaan kebijakan prestasi kerja terhadap manajemen uji kompetensi jabatan dalam mewujudkan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV. Selanjutnya untuk mempermudah analisis, dilakukan pemodelan terhadap fokus penelitian dalam bentuk paradigma penelitian. Model adalah penyederhanaan dari dunia nyata yang dapat memperlihatkan relasi antar variable (Amin & Ramdhani, 2006). Paradigma penelitian yang dianalisis disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Paradigma Penelitian

Hasil penelitian menyajikan hasil perhitungan statistika, yang dapat diwakili dalam bentuk tabel, sebagaimana tersaji pada tabel Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Penghitungan Analisa Statistika

Hipotesis Utama	Koefisien Jalur	F _{hitung}	F _{tabel}	Determinan	Makna Hubungan
Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan terhadap Manajemen Uji Kompetensi Jabatan dalam Mewujudkan Peningkatan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV	0,8358	44,02	5,70	0,6985	Signifikan
Sub Hipotesis	Koefisien Jalur	t _{hitung}	t _{tabel}	Determinan	Makna Hubungan
Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan terhadap Manajemen Uji Kompetensi Jabatan	0,5684	5,30	2,00	0,3231	Signifikan
Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan terhadap Peningkatan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV	0,5205	3,93	2,00	0,3957	Signifikan
Pengaruh Manajemen Uji Kompetensi Jabatan dalam Mewujudkan Peningkatan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV	0,4218	3,19	2,00	0,3028	Signifikan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana tersaji pada Tabel 2., maka diperoleh hasil penelitian bahwa secara simultan maupun parsial pelaksanaan kebijakan prestasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap manajemen uji kompetensi jabatan dalam mewujudkan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV

3.2 Pembahasan

Variabel pelaksanaan prestasi kerja dinilai belum optimal karena adanya latar belakang permasalahan pada variabel pelaksanaan kebijakan prestasi kerja terkait berbagai temuan permasalahan pada variabel ini maka disarankan agar dilakukan sosialisasi yang lebih efektif dan komprehensif terkait pelaksanaan kebijakan prestasi kerja. Secara operasional langkah yang dapat dilakukan diantaranya adalah:

- a. Pada dimensi sumber-sumber kebijakan dalam indikator waktu pembuatan kebijakan: 1) agar pembuatan kebijakan dapat dilaksanakan tepat waktu maka para pelaksana kebijakan hendaknya mulai *mencicil* mengumpulkan dan menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan dalam pelaporan SKP sebagai instrumen penilaian prestasi kerja di awal tahun program kerja. 2) supaya kebijakan prestasi kerja isinya berbobot maka perlu dilakukan pertemuan bersama dengan perwakilan dari semua SKPD untuk merumuskan instrument apa saja yang dinilai benar-benar krusial untuk dijadikan sebagai alat ukur penilaian sesuai dengan tupoksi masing-masing jabatan di tiap SKPD

- b. Pada dimensi sumber-sumber kebijakan indikator sumber daya manusia: 1) agar kualitas sumber daya manusia pelaksana kebijakan prestasi kerja di Kab.Garut memadai maka perlu diadakan pelatihan secara rutin kepada setiap pegawai. Pelatihan ini dilakukan bergiliran kepada setiap pegawai agar semua pegawai memahami kebijakan prestasi kerja karena membuat SKP sebagai instrument penilaian prestasi kerja adalah kewajiban semua pegawai negeri sipil tanpa kecuali, 2) agar kuantitas sumber daya manusia pelaksana kebijakan prestasi kerja di Kab.Garut memadai maka perlu adanya penambahan personil yang disesuaikan dengan beban kerja di unit kerja yang bersangkutan agar penambahan personil benar-benar proporsional dan tidak menimbulkan *inefisiensi*.
- c. Pada dimensi komunikasi antar organisasi dan kegiatan -kegiatan pelaksanaan indikator ketepatan komunikasi dan koordinasi, kejelasan ukuran dan tujuan dalam mengkomunikasikan, dan Informasi kepada para pelaksana tersampaikan: 1) agar sebagai penerima pesan, para pegawai di Kab.Garut memahami pesan/informasi tentang kebijakan prestasi kerja 2) agar informasi tersebut disampaikan dengan jelas kepada para pegawai 3) agar dalam pelaksanaan kebijakan, komunikasi antar anggota organisasi berjalan dengan baik 4) agar koordinasi yang dilakukan tiap SKPD dapat berjalan intens 5) agar pesan yang disampaikan berupa kebijakan dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan 6) agar tujuan pesan yang ada dalam kebijakan dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh pegawai sebagai penerima pesan maka para pelaksana kebijakan dapat melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan menggunakan berbagai media komunikasi dan melakukan pertemuan-pertemuan tatap muka secara langsung seperti rapat koordinasi. Dengan demikian berbagai hambatan dalam komunikasi dapat diminimalisir dan dapat dihindari. Komunikasi merupakan pola penentuan konsensus, sehingga ditemukan pedenaatkn *wi-win solution* untuk pemecahan suatu masalah (Ramdhani & Suryadi, 2005).
- d. Pada dimensi karakteristik badan: 1) agar para pelaksana kebijakan di tiap SKPD memiliki kemampuan yang mumpuni untuk melaksanakan kebijakan prestasi kerja, 2) agar para pegawai sebagai pelaksana kebijakan bekerja dengan tanggung jawab yang penuh, berdedikasi tinggi dan bekerja sepenuh hati, 3) agar para pegawai sebagai pelaksana kebijakan menerima kebijakan prestasi kerja sebagai kebijakan yang dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kompetensi dan pengembangan karier mereka, 4) agar para pegawai sebagai pelaksana kebijakan mampu mendalami dan menghayati kebijakan prestasi kerja maka para pelaksana kebijakan harus meningkatkan kemampuan dirinya dengan membaca buku-buku mengenai prestasi kerja ataupun *browsing* di internet, dalam hal ini pegawai tersebut harus pandai memanfaatkan sarana yang tersedia dalam organisasi untuk pengembangan dirinya yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja yang bersangkutan.

Manajemen uji kompetensi jabatan terkait pelaporan uji kompetensi belum dilakukan secara terbuka. Maka hendaknya pelaporan mengenai uji kompetensi jabatan dilakukan secara lebih terbuka. Secara operasional langkah yang perlu dilakukan adalah dengan mengumumkan hasil uji kompetensi jabatan dengan lebih intensif melalui papan pengumuman di BKD dan di tiap SKPD, dan disiarkan di radio. Karena sebenarnya BKD Kabupaten Garut sudah melakukan pelaporan uji kompetensi dengan memajang hasil uji kompetensi di papan pengumuman Kantor BKD dan diumumkan di website BKD, tetapi hal ini belum optimal, sebaiknya pelaporan hasil uji kompetensi jabatan juga dipajang di tiap SKPD sehingga semua pegawai mengetahui bahwa BKD Kabupaten Garut sudah melaporkan hasil uji kompetensi jabatan secara terbuka.

Peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV dinilai belum optimal terkait temuan permasalahan pada variabel ini maka disarankan agar dilakukan pembinaan secara lebih intensif kepada para pejabat struktural. Secara operasional langkah yang perlu dilakukan adalah:

- a. Pada dimensi kemampuan,: 1) agar para pejabat eselon IV yang telah mengikuti uji kompetensi dapat menyelesaikan tugas dengan teliti, 2) agar para pejabat eselon IV yang telah mengikuti uji kompetensi dapat bekerja dengan rapi maka pejabat tersebut hendaknya berusaha meningkatkan konsentrasinya dengan cara bersikap profesional, jika ada masalah di luar pekerjaan kantor, dia harus dapat menyimpan dulu masalah tersebut sehingga perhatiannya dapat lebih fokus pada pekerjaan dan dia dapat bekerja dengan lebih teliti dan lebih rapi.
- b. Pada dimensi motivasi: 1) agar pejabat struktural eselon IV yang telah mengikuti uji kompetensi dan menduduki jabatan mampu melakukan tindakan.yang tepat saat ada suatu hal di luar dugaan, 2) agar pejabat struktural eselon IV yang telah mengikuti uji kompetensi dan menduduki jabatan memiliki inisiatif dalam menghadapi hambatan-hambatan pekerjaan, 3) agar pejabat struktural eselon IV yang telah mengikuti uji kompetensi dan menduduki jabatan memiliki kreatifitas yang memadai dalam melaksanakan tugasnya sehingga tugasnya dapat diselesaikan tepat waktu, bahkan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan, 4) agar pejabat eselon IV yang telah mengikuti uji kompetensi sudah dapat melakukan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi, 5) dalam pengambilan keputusan, pejabat eselon IV yang telah mengikuti uji kompetensi dan menduduki jabatan melibatkan staf/pegawai untuk memberikan ide/gagasannya tentang suatu program kerja maka hendaknya diadakan penataran kepemimpinan dimana dalam penataran tersebut diadakan simulasi pelaksanaan tugas, kemudian diberi tantangan/*challenge* yaitu diberi masalah yang harus diselesaikan bersama tim, bagi yang dapat menyelesaikan masalah dengan lebih cepat dan melibatkan tim/ anggotanya maka dia mendapat nilai yang besar. Dengan demikian diharapkan hal tersebut dapat diterapkan dalam praktik pelaksanaan tugas di tempatnya bekerja. Selain hal tersebut, tidak dapat dipungkiri bahwa pengalaman dan *jam terbang* merupakan salah satu pembentuk kematangan seseorang dalam bekerja dan menyelesaikan masalah, oleh karena itu pegawai tersebut harus belajar dari pengalaman orang lain dengan cara banyak bertanya dan berkonsultasi dengan pegawai lain yang lebih berpengalaman terhadap suatu hal. Hal selaras dengan pendapat Nurfajrinah et. al., (2017), yang menyatakan bahwa hal mempengaruhi produktivitas kerja pegawai adalah motif yang mendorong seseorang dalam melakukan pekerjaannya.
- c. Pada dimensi peluang: agar pegawai yang sudah menduduki jabatan mempunyai kredibilitas yang tinggi maka hendaknya pegawai tersebut diberi kepercayaan yang penuh dengan tidak mengabaikan fungsi pengawasan sehingga dia dapat mengaktualisasikan dirinya secara lebih optimal dengan tetap berpegang pada peraturan yang berlaku.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, dapat dilakukan proses difusi inovasi pada bidang pekerjaan, yang dilakukan melalui tahapan penguatan pengetahuan, persuasi, keputusan, dan konfirmasi (Ramdhani, Aulawi, Ikhwana, & Mauluddin, 2017). Lebih lanjut, peneliti merekomendasikan implementasi teknologi informasi dalam bentuk e-government untuk membantu pekerjaan. Teknologi informasi merupakan perangkat teknologi yang dapat membantu manusia dalam pekerjaannya, dengan mengelola data secara terpelihara, cepat, tepat, dan akurat (Tsabit et. al., 2012; Bustomi et al., 2012; Ramdhani et al., 2016; Slamet et. al., 2016; Ramdhani et al., 2006) di saat diperlukan untuk pengambilan keputusan.

3.2.1 Pengujian Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Prestasi Kerja terhadap Manajemen Uji Kompetensi Jabatan dalam Mewujudkan Peningkatan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Besarnya pengaruh pelaksanaan kebijakan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen uji kompetensi jabatan dalam mewujudkan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV dilihat dari koefisien determinasi (R^2_{YZX}) sebesar 0,6985 sedangkan sisanya 30,15% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh total pelaksanaan prestasi kerja (X) terhadap manajemen uji kompetensi jabatan (Y) dalam mewujudkan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV (Z) sebesar 0,6985. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa faktor standar dan sasaran kebijakan, sumber-sumber kebijakan, komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, karakteristik badan pelaksana, dan kecenderungan pelaksana menentukan manajemen uji kompetensi jabatan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan diketahui bahwa dalam melaksanakan kebijakan prestasi kerja, para pelaksana kebijakan (PNS yang bersangkutan, pejabat penilai prestasi kerja, dan atasan pejabat penilai prestasi kerja) sudah melaksanakan kebijakan prestasi kerja dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Ditinjau dari sisi komunikasi, dalam melaksanakan kebijakan, para pelaksana sudah melaksanakan komunikasi dengan cara melakukan koordinasi vertikal dan fungsional, dari aspek karakteristik badan pelaksana dan kecenderungan pelaksana (sikap pelaksana) para pelaksana kebijakan sudah memiliki kemampuan yang cukup dan konsisten dalam melaksanakan kebijakan, selain itu jika ditemukan kesalahan dan kekurangan dalam pelaksanaan kebijakan segera dilakukan tindakan korektif atas kesalahan dan kekurangan tersebut.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh pelaksanaan kebijakan prestasi kerja namun juga dipengaruhi oleh manajemen uji kompetensi jabatan, dimana manajemen dapat dilaksanakan jika kegiatan dan program yang akan dilaksanakan menerapkan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan pegawai, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran.

Selain faktor pelaksanaan kebijakan dan manajemen, variabel peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV juga dipengaruhi faktor lain (*epsilon*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh faktor lain yang tidak diteliti sebesar 30,15%. *Epsilon* yang diduga turut mempengaruhi peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV kerja adalah efektivitas dan efisiensi. Prawirosentono (2012) mengatakan bahwa suatu organisasi dikatakan mencapai efektivitas jika tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dikatakan tidak efisien. Selain itu hal lain yang diduga merupakan faktor yang lain yang turut mempengaruhi peningkatan kinerja adalah disiplin, seseorang yang selalu disiplin, tidak mengulur waktu, taat pada komitmen kerja, akan lebih mudah dalam mencapai peningkatan kinerja. Selanjutnya keteguhan/kegigihan mencapai tujuan juga diduga merupakan faktor yang ikut menentukan meningkatnya kinerja seseorang. Kegigihan diperlukan agar tujuan organisasi dapat tercapai, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Prawirosentono (2012) yang mengatakan bahwa kegigihan atau tekad keras (*persistence*) diperlukan agar perilaku organisasi tercipta sehingga mendorong tercapainya tujuan organisasi.

3.2.2 Pengujian Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Prestasi Kerja terhadap Manajemen Uji Kompetensi Jabatan

Pelaksanaan kebijakan akan dapat berjalan dengan baik jika menerapkan manajemen secara optimal. Besarnya pengaruh pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen uji kompetensi jabatan sebesar 32%, sedangkan sisanya sebesar 68% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel manajemen yang tidak dimasukkan ke dalam model (*epsilon*). *Epsilon* ini cukup besar. Dari hasil wawancara dengan Kepala BKD Kabupaten Garut mengatakan bahwa BKD Kabupaten Garut dalam hal ini Bidang Pengembangan Karier sudah melakukan fungsi-fungsi manajemen koordinasi yang diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan prestasi kerja dengan membuat perencanaan yang matang, membuat pembagian tugas, menempatkan pegawai pada tugas-tugas tertentu, memberikan pengarahan atas pelaksanaan tugas, melakukan koordinasi dengan berbagai pihak (mengunjungi pihak terkait dan bertatap muka dan berdialog langsung dengan pihak terkait, serta melakukan koordinasi melalui berbagai saluran komunikasi), melakukan pelaporan atas tugas yang telah dilaksanakan dan membuat anggaran untuk kelancaran pelaksanaan tugas, tetapi hasil penelitian menunjukkan variabel manajemen bukanlah satu-satunya variabel yang mendukung dapat berjalannya pelaksanaan kebijakan.

Varibel lain (*epsilon*) yang diduga mempengaruhi pelaksanaan kebijakan adalah isi kebijakan dan lingkungan kebijakan. Grindle (1980), mengatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh dua variabel yang fundamental, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*): 1) Variabel isi kebijakan. Variabel isi kebijakan mencakup hal sebagai berikut, yaitu; (1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau target groups termuat dalam isi kebijakan publik; (2) jenis manfaat yang diterima oleh target group; (3) sejauh mana perubahan yang diinginkan oleh kebijakan. Dalam suatu program yang bertujuan mengubah sikap dan perilaku kelompok sasaran relatif lebih sulit diimplementasikan daripada sekedar memberikan bantuan langsung tunai (BLT) kepada sekelompok masyarakat miskin; (4) apakah letak sebuah program sudah tepat; (5) apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci; dan (6) sumberdaya yang disebutkan apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai. 2) Variabel lingkungan kebijakan. Variabel lingkungan kebijakan mencakup hal-hal sebagai berikut; (1) seberapa besar kekuatan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan; (2) karakteristik institusi dan rezim yang sedang berkuasa; (3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

3.2.3. Pengujian Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Prestasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Dari pengujian diketahui bahwa pengaruh variabel pelaksanaan kebijakan terhadap variabel peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV menunjukkan pengaruh yang rendah yaitu sebesar 39,57% dan sisanya sebesar 60,43% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti (*epsilon*). Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, rendahnya pengaruh variabel pelaksanaan kebijakan terhadap variabel peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV tersebut terjadi dikarenakan walaupun para pelaksana kebijakan prestasi kerja telah berusaha melaksanakan kebijakan dengan baik, bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing berdasarkan petunjuk dan arahan pimpinan, dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, namun hal tersebut bukanlah faktor dominan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV.

Berdasarkan penelitian, variabel lain (*epsilon*) yang diduga mempengaruhi peningkatan kinerja eselon IV adalah kepemimpinan, baik kepemimpinan pejabat struktural eselon IV dalam memimpin dirinya sendiri dan memimpin bawahannya, terlebih kepemimpinan atasan pejabat struktural eselon IV dalam memimpin bawahannya. Tangkilisan (2007) mengatakan bahwa Kepemimpinan merupakan konsep relasi. Artinya kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain—jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Dalam pengertian ini, pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan pengikutnya. Pemimpin dapat dikatakan sebagai suatu proses. Artinya, agar bisa memimpin, seseorang harus melakukan suatu tindakan untuk memperoleh suatu posisi seperti posisi otoritas formal untuk mendorong proses kepemimpinan, karena pada dasarnya kepemimpinan merupakan upaya membujuk atau memotivasi orang lain untuk melakukan tindakan. Membujuk dilakukan melalui cara seperti menggunakan otoritas legitimasi, menjadi panutan/ teladan, penetapan sasaran, memberi imbalan/ hukuman, restrukturisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

3.3.4 Pengujian Pengaruh Manajemen Uji Kompetensi Jabatan dalam Mewujudkan Peningkatan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Dari hasil pengujian diketahui pengaruh manajemen uji kompetensi jabatan terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV sebesar 0,3028 atau sebesar 30,28% dan sisanya 69,72% tidak dimasukkan ke dalam model. Rendahnya pengaruh ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV tidak hanya dipengaruhi oleh manajemen. Hasil pengujian ini sesuai dengan observasi di lapangan yang menunjukkan kondisi faktual bahwa meskipun Bidang Pengembangan Karier BKD Kabupaten Garut sebagai unsur pendukung pelaksana manajemen uji kompetensi jabatan telah menerapkan dan melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan cukup baik, namun ternyata hal tersebut belum memadai untuk menjamin terwujudnya peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV.

Berdasarkan pengamatan peneliti, variabel lain (*epsilon*) yang diduga mempengaruhi peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV adalah:

- a. Adanya keeratan hubungan di antara pejabat struktural eselon IV dan bawahannya, antara pejabat struktural eselon IV dengan atasannya, dan antara pejabat struktural eselon IV dengan rekan sejawatnya baik sesama pejabat eselon IV atau yang jabatannya lebih tinggi darinya. Keeratan hubungan menimbulkan kesadaran untuk bertindak dalam mencapai tujuan bersama, sesuai dengan hal ini secara teoritis Duncan (dalam Indrawijaya, 2014) mengatakan bahwa keeratan hubungan merupakan kekuatan suatu kelompok untuk berpikir dan bertindak sebagai suatu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama.
- b. *Punishment* yang proporsional. Agar seseorang bekerja sesuai target dan bahkan melebihi target, terkadang harus dipaksa. Misalnya jika dalam waktu 6 bulan pejabat struktural eselon IV tidak bekerja sesuai dengan target, maka jabatannya akan ditinjau ulang, dan saat ini hal tersebut sudah mulai diberlakukan dalam sistem kepegawaian dan jabatan di Kabupaten Garut. Sesuai dengan hal tersebut, Teori X yang dikemukakan Mc.Gregor mengatakan pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindari dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

4 Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan prestasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap manajemen uji kompetensi jabatan dalam mewujudkan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV.

Daftar Pustaka

- Amin, A. S., & Ramdhani, M. A. (2006). Konfigurasi Model untuk Sistem Pendukung Keputusan. *Majalah Ilmiah Ekonomi Komputer*, 16(1), 11-19.
- Bustomi, Y., Ramdhani, M. A., & Cahyana, R. (2012). Rancang Bangun Sistem Informasi Geografis Sebaran Tempat Riset Teknologi Informasi di Kota Garut. *Jurnal Algoritma*, 9(1), 1-7.
- Indrawidjaya, A. I. (2014). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Reflika Aditama
- Iskandar, J. (2016). *Indek dan Skala dalam Penelitian*. Bandung: Puspaga.
- Iskandar, J. (2016). *Kapita Selekta Administrasi Negara*. Bandung: Puspaga.
- Iskandar, J. (2016). *Manajemen Publik*. Bandung: Puspaga.
- Iskandar, J. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Puspaga.
- Iskandar, J. (2016). *Perilaku Manusia dalam Kelompok Organisasi*. Bandung: Puspaga.
- Iskandar, J. (2016). *Teori Administrasi*. Bandung: Puspaga.
- Nurfajrinah, M. A., Nurhadi, Z. F., & Ramdhani, M. A. (2017). Meaning of Online Shopping for Indie Model. *The Social Sciences*, 12(4), 737-742.
- Pamoragung, A., Suryadi, K., & Ramdhani, M. A. (2006). Enhancing the Implementation of e-Government in Indonesia through the High-Quality of Virtual Community and Knowledge Portal. *6th European Conference on e-Government* (pp. 341-347). Marburg: Academic Conferences Limited.
- Prawirosentono, S. (2012). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, 11(1), 1-12.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainisyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business Management*, 11(3), 826-803.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Amin, A. S. (2014). Writing a Literature Review Research Paper: A step-by-step approach. *International Journal of Basic and Applied Science*, 3(1), 47-56.
- Ramdhani, M. A. & Ramdhani, A. (2016). *Penelitian Pemasaran*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Ramdhani, M. A. (2013). *Metodologi Penelitian*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Ramdhani, M. A., & Ramdhani, A. (2014). Verification of Research Logical Framework Based on Literature Review. *International Journal of Basic and Applied Science*, 3(2), 11-19.
- Ramdhani, M. A., & Santosa, E. (2012). Key Succes Factors for Organic Farming Development. *International Journal of Basic and Applied Science*, 1(1), 7-13.
- Ramdhani, M. A., & Suryadi, K. (2005). Consensus Method Development on Analytic Hierarchy Process. *International Conference on Quantitative Sciences and Its Applications* (pp. 1-10). Penang: Universiti Utara Malaysia.

- Ramdhani, M. A., & Wulan, E. R. (2012). The Analysis of Determinant Factors in Software Design for Computer Assisted Instruction. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(8), 69-73.
- Ramdhani, M. A., Aulawi, H., Ikhwana, A., & Mauluddin, Y. (2017). Model of Green Technology Adaptation in Small and Medium-Sized Tannery Industry. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(4), 954-962.
- Ramdhani, M. A., Suryadi, K., & Susantosa, P. (2006). Telematic Policy Analysis in Developing Countries: A Case Study in Garut District-indonesia. *Journal of Applied Sciences Research*, 2(1), 58-66.
- Silalahi, U. (2011). *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Sinambela. L. P. (2008). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slamet, C., Rahman, A., Ramdhani, M. A., & Darmalaksana, W. (2016). Clustering the Verses of the Holy Qur'an using K-Means Algorithm. *Asian Journal of Information Technology*, 15(24), 5159-5162.
- Tangkilisan, H. N. S. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Tsabit, A., Ramdhani, M. A., & Cahyana, R. (2012). Pengembangan Ganesha Digital Library untuk Membuat Situs Jurnal. *Jurnal Algoritma*, 9, 1-10.
- Wahab, S. A. (2013). *Analisis Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarno, B. (2012). *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Study Kasus*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.