**OPTIMALISASI SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL TERKAIT KEBIJAKAN REMUNERASI
(Studi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas 1 Malang)**

Sarajevi Govina, Prof.Dr.Sudarsono,SH.,MS, Dr. Shinta Hadiyantina,
SH., MH

Fakultas Hukum Universitas Brawijaya

Email : Govinasarajev@gmail.com

A. INDONESIA

ABSTRAKSI

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimanakah optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait dengan kebijakan remunerasi dan apa saja hambatan – hambatan yang muncul dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan dan mengidentifikasi optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi dan menganalisis hambatan-hambatan dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil terkait kebijakan remunerasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. Metode pendekatan yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode Yuridis Empiris. Lokasi penelitiannya berada di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dengan alasan bahwa Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang merupakan salah satu Lembaga yang dibawah oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, dimana Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia merupakan salah satu kementerian yang menjalankan Reformasi Birokrasi, sehingga diharapkan dapat ditemukannya data-data yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah Jenis data primer, adalah data dan informasi yang diperoleh secara langsung dari hasil penelitian di lapangan, dan jenis data sekunder, Studi kepustakaan yang diperoleh dari dokumentasi di lokasi penelitian, perpustakaan, serta hasil penelusuran di internet. Teknik pengumpulan data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dengan cara wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang serta pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Terkait Kebijakan Remunerasi merupakan suatu permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang sedang dijalankan berbagai kementerian, salah satu kementerian

yang melaksanakannya adalah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan perbaikan struktur dan sistem intern didalam suatu lembaga dimana agar sesuai dengan prinsip *good governance* yang menjadi salah satu tujuan dalam pembangunan nasional Negara Kesatuan Republik Indonesia, dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut sangat bergantung kepada kesempurnaan aparatur negara dalam rangka peningkatan mutu aparatur pemerintah serta dapat memperbaiki struktur intern dalam suatu lembaga agar dapat berjalan dengan baik. Salah satu program pemerintah dalam memperbaiki struktur intern dalam lembaga aparatur negara sesuai dengan pelaksanaan reformasi birokrasi adalah dengan mewujudkan strategi peningkatan kinerja pegawai negeri sipil sebagai sumber daya manusia dalam aparatur negara, tolok ukur peningkatan kinerja pegawai telah ditentukan dengan sistem penilaian kinerja pegawai berdasarkan satuan kinerja pegawai sangat diperlukan dalam pelaksanaan perbaikan intern lembaga dalam rangka reformasi birokrasi. Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang merupakan salah satu lembaga yang bertanggung jawab melaksanakan reformasi birokrasi melalui sistem pemasyarakatan dibawah naungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan diberikannya remunerasi, yaitu berupa tunjangan kinerja yang dimaksudkan agar menjadi motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil dan berdasarkan sistem penilaian kinerja pegawai sehingga pemberian remunerasi antar orang – perorangan dapat dikatakan berbeda sesuai dengan penilain maupun kinerja yang telah dilakukan, namun secara keseluruhan pemberian remunerasi sangat tergantung kepada sistem penilaian kinerja pegawai yang terdiri dari 60 % sasaran kinerja pegawai dan 40 % perilaku kerja. Dalam Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia pada bulan September 2014 telah ditetapkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM R.I Nomor 22 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Sehingga dalam pelaksanaan pemberian remunerasi tersebut harus tepat sasaran dan sesuai dengan prinsip yang telah ditetapkan dengan perlunya optimalisasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil agar reformasi birokrasi aparatur pemerintah pun berjalan dengan baik.

Kata Kunci : Optimalisasi, Sistem Penilaian Kinerja Pegawai, Kebijakan Remunerasi.

B. INGGRIS

ABSTRACT

Issues raised in this research is How the optimization of the performance appraisal system of civil servants in Class I Malang Prison and How the impact of remuneration to optimize the performance appraisal system of civil servants in Class I Malang Prison. The purpose of this study to describe and identify the optimization of the performance appraisal system of civil servants in Class I Malang Prison and the impact of remuneration to the optimization of the performance appraisal system of civil servants in Class I Malang Prison also the problem of this subject research and the solution that Class I Malang Prison

did. The approach used in this paper is Juridical Empirical methods. Research locations are in Class I Malang prison on the grounds that the Class I Malang Prison is one of the institutions supervised by the Ministry of Justice and Human Rights, which the Ministry of Justice and Human Rights is one of the ministries that run Reforms, which is expected to discovery data related to the issues raised. Types and sources of data in this research is the primary data type, is the data and information obtained directly from the results of research in the field, and the type of secondary data obtained from the literature study documentation in the study area, library, as well as search results on the Internet. The technique of collecting data obtained in this study is to interview with the Head of Sub Division Officer Class I Malang Prison and the part relating to the issues to be investigated. Implementation of Reforms an improved structure and internal systems within an institution in which to complete with the principles of good governance which became one of the goals in the national development of the Republic of Indonesia, in the implementation of national development is highly dependent on the perfection of the state apparatus in order to improve the quality of government officials and can improve the internal structure of the institution in order to run properly. One of the government programs to improve the internal structure of the institutions of the state apparatus in accordance with the implementation of bureaucratic reform is to realize the strategy of improving performance of civil servants as human resources in the state, appraisal system based on units of employee performance is needed in the implementation of internal improvement of institutions in order to bureaucracy reform. Class I Malang Prison is one of the responsible for carrying out bureaucratic reform through the correctional system under the auspices of the Ministry of Justice and Human Rights with the granting of remuneration, in the form of the performance benefits that are intended to be a motivation to improve the performance of civil servants and is based on the performance appraisal system employees so that remuneration between people to be different according to the assessment and performance that has been done, but the overall remuneration is dependent upon the employee's performance appraisal system which consists of a 60% target employee performance and 40% work behavior. In the Ministry of Justice and Human Rights in September 2014 Regulation of the Minister of Law and Human Rights No. 22 of 2014 on the Implementation Provision For Employee Benefit Performance in the Ministry of Justice and Human Right in the implementation of the remuneration to be right on target and in accordance with the principle of which has been determined by the need to optimize the system performance assessment of civil servants in order to reform the bureaucratic apparatus of government was going well.

Keywords : Optimization, Employee performance appraisal system, Remuneration.

LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Sejalan dengan perkembangan politik dan demokrasi dewasa ini telah memunculkan berbagai tantangan besar terutama bagi pelaksanaan kinerja lembaga – lembaga pemerintahan dengan semakin besarnya permasalahan – permasalahan yang dihadapi oleh negara sehingga telah terjadi pula perkembangan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Setiap lembaga pemerintah dituntut untuk dapat mendefinisikan visi, misi dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.¹ Dengan adanya hal tersebut menimbulkan tuntutan atas perubahan internal birokrasi lembaga pemerintahan tersebut menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance*.²

Prinsip – prinsip *good governance* tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia salah satunya adalah menuntut adanya perubahan – perubahan dalam sistem pemerintahan. Di samping itu juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mewujudkan perubahan dengan bercirikan profesional, kompeten dan akuntabel untuk dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang menimbulkan terciptanya partisipasi dan pemberdayaan.

Pelaksanaan prinsip *good governance* dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur adalah salah satu hal yang menjadi tujuan pembangunan nasional.³ Dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut sangat bergantung kepada kesempurnaan aparatur negara, dalam rangka peningkatan mutu aparatur pemerintah sebagai modal dasar pembangunan nasional tersebut, maka kinerja sumber daya manusia senantiasa harus ditingkatkan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi,

---

¹ Ridwan HR, **Hukum Administrasi Negara**, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2007, hlm 71.

² ST.Marbun, Moh Mahfud MD, **Pokok-pokok Hukum Administrasi Negara**, Liberty, Yogyakarta, 2011, hlm 59.

³ W.Sudibyo, **Reformasi Birokrasi**, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hlm 10.

pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam konteks pembangunan dalam bidang kepegawaian dimasa yang akan datang dan diharapkan dapat mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang mampu meningkatkan mutu pelayanan publik dan kinerja yang tinggi.⁴

Diimbangi dengan adanya kesadaran terhadap perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal tersebut bukan merupakan hal yang mudah untuk diwujudkan dimulai dengan melakukan pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia yang dapat diartikan bahwa lembaga – lembaga pemerintahan harus dapat mengupayakan agar sumber daya manusia tersebut mampu bekerjasama secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Unsur sumber daya manusia dalam suatu sistem pemerintahan menjadi semakin menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam mengoptimalkan keberhasilan tersebut sangat diperlukannya komitmen dalam kinerja penyelenggara negara, meliputi kinerja pegawai yang merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seorang pegawai menjadi optimal jika didorong oleh kemampuan yang baik serta motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi pemerintahan dipengaruhi pula oleh factor – factor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Keberhasilan kinerja pegawai diidentifikasi berdasarkan faktor – faktor yang mempengaruhi diantaranya yaitu: data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta insentif dan imbalan.⁵

Komitmen dan kinerja yang rendah dari penyelenggara negara antara lain disebabkan rendahnya gaji yang diterima, hal tersebut diindikasikan sebagai salah satu penyebab belum tercapainya kesejahteraan pegawai negeri sipil secara layak dan merata. Bagi suatu lembaga pemerintahan, gaji merupakan

---

⁴ Sri Hartini, Setiajeng Kadarsih dan Tedi Sudrajat, **Hukum Kepegawaian di Indonesia**, Sinar Grafika, Jakarta, 2010, hlm 84.

⁵ Ibid, hlm.94.

salah satu pengeluaran atau biaya untuk penggunaan tenaga kerja.⁶ Berdasarkan hal tersebut, sistem balas jasa dapat dilihat sebagai suatu sistem yang berada pada hubungan timbal balik antara lembaga pemerintahan dengan pegawai, selain itu lembaga pemerintahan selalu mengkaitkan antara balas jasa dengan kualitas dan kuantitas yang dipersembahkan pegawai kepada lembaga tersebut dan pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan dari lembaga pemerintahan tersebut. Serta dari sisi pegawai, balas jasa dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidup dan kesejahteraan pegawai. Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem remunerasi serta merupakan salah satu implementasi dari manajemen kinerja.

Mewujudkan strategi peningkatan kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil itu sendiri ⁷, tidak terlepas dari hal tersebut Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM) yang telah mencanangkan pelaksanaan reformasi birokrasi yang terfokus pada tiga pilar utama ⁸ yaitu yang pertama meliputi penataan organisasi yang meliputi modernisasi organisasi serta penajaman fungsi organisasi, yang kedua perbaikan tata laksana yang meliputi analisa dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja dan penyusunan Standart Operasional Prosedur (SPO), ketiga peningkatan disiplin dan manajemen sumber daya manusia yang meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kinerja dan peningkatan disiplin serta pengintegrasian sistem informasi sumber daya manusia.

Moral individu sangat erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan mengacu pada tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM) maka telah ditetapkannya kebijakan berupa pemberian tunjangan pegawai atau remunerasi.

Kebijakan Remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk menambah produktifitas pegawai dan dengan menerapkan sistem remunerasi

---

⁶ Ibid, hlm 124.

⁷ Riyadi, “**Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi**”, Jurnal Ilmu Administrasi, vol 1 Maret 2008, Bandung

⁸ **Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia nomor M.HK-05.OT.01 Tahun 2010** tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Hukum dan HAM RI.

ini hanya akan berjalan jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga terdapat kejelasan tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing – masing pegawai, serta ukuran/target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula.

Ditinjau dari landasan normatif dalam mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang berhak memperoleh gaji, tunjangan dan fasilitas⁹ serta berdasarkan sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil seperti yang tercantum didalam Undang – undang yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang mengemukakan bahwa struktur gaji Pegawai Negeri Sipil yang harus dipenuhi adalah struktur gaji yang adil dan layak. Gaji yang adil dan layak berarti bahwa gaji Pegawai Negeri Sipil harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat memusatkan perhatian, pikiran dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas. Pengaturan gaji Pegawai Negeri Sipil yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan, sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok sehingga dapat memacu produktivitas Pegawai Negeri Sipil tersebut.

Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang merupakan salah satu lembaga yang bertanggungjawab melaksanakan Reformasi Birokrasi melalui sistem pemsarakatan dibawah naungan Kementerian Hukum dan HAM yang menerima remunerasi diharapkan akan meningkatkan disiplin bagi pegawai negeri sipil didalamnya. dimana pemberian remunerasi ini tidak hanya berdimensi kesejahteraan tetapi harus dikaitkan dengan peningkatan disiplin dalam kinerja. Tahun 2011 lalu, mantan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM), Patrialis Akbar mulai memberlakukan disiplin ketat kepada pegawai dilingkungan Hukum dan HAM¹⁰. Sebagai langkah awal telah

---

⁹ **Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014** tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494.

¹⁰ <http://kompas.com/diakses> pada 20 Agustus 2014

ditetapkan pedoman disiplin kerja yang dibuktikan dengan telah dikeluarkan Peraturan Menteri M.HH-18/KU/01/01/2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia serta pada bulan September 2014 telah ditetapkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM R.I Nomor 22 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Namun dalam pelaksanaan pemberian remunerasi dalam lingkungan KEMENKUMHAM (Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia) terutama difokuskan pada pengaruh disiplin kinerja pegawai banyak ditemukan kekurangan dalam hal disiplin jam kerja jika dikaitkan dengan satuan kinerja pegawai dimana banyak diberitakan adanya pegawai yang membolos dan pulang lebih awal dan tetap mendapatkan remunerasi¹¹, walaupun didalam pengaturan tentang remunerasi dalam lingkungan Hukum dan HAM telah ditetapkan pengaturan tentang disiplin jam kerja. Hal ini dapat menyebabkan tidak tepat sasaran penerapan kebijakan remunerasi dan tidak dapat terwujudnya *good governance* yang menitikberatkan pada kinerja aparatur pemerintahan yang professional, berkontribusi, dan memiliki kinerja tinggi bagi negara.

Maka dalam rangka mengkaji lebih dalam mengenai pemberian remunerasi yang berorientasi terhadap kinerja sehingga mendorong terwujudnya disiplin pegawai yang sesuai dengan Satuan Kinerja Pegawai maka penulis merasa penting untuk melakukan penelitian yang berjudul **“OPTIMALISASI SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL TERKAIT KEBIJAKAN REMUNERASI (Studi di Lembaga Pemasarakatan Kelas 1 Malang).**

PERUMUSAN MASALAH

1. Bagaimanakah optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi?

---

¹¹ Akhrozi, 12 Januari 2014, Remunerasi : Akankah meningkatkan kinerja PNS?, Kompas, <http://kompasiana.com//>

2. Apa saja hambatan yang timbul dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi dan bagaimana upaya untuk mengatasi hambatan tersebut?

PEMBAHASAN

A. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode pendekatan yuridis empiris (*empiric legal research*), Pendekatan yuridis mempunyai arti bahwa penelitian ini mengkaji masalah dengan cara diteliti dari segi ilmu hukum.¹² Penelitian Hukum adalah suatu proses untuk menemukan hukum, prinsip-prinsip hukum maupun doktrin-doktrin hukum guna menjawab isu hukum yang dihadapi.¹³ Lalu dikaitkan dengan fakta – fakta atau fenomena – fenomena mengenai pengaruh kebijakan remunerasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai.

2. Pendekatan Penelitian

Untuk meneliti suatu permasalahan serta mendekati pokok permasalahan dalam mencari tahu mengenai optimalisasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai terkait dengan kebijakan remunerasi, maka pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan yuridis sosiologis (*Socio-Legal research*). Bahwa cara memahami permasalahan tersebut dengan penelitian yang menitikberatkan pada perilaku individu atau masyarakat dalam kaitannya dengan hukum, contohnya dengan memahami tingkah laku serta kinerja dari pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dengan sistem penilaian kinerja pegawai yang dikaitkan dengan adanya kebijakan remunerasi.

---

¹² Peter Mahmud Marzuki, **Penelitian Hukum**, Kencana Predana Media Group, Jakarta, 2007, hlm 29

¹³ Amirudin, **Pengantar Metode Penelitian Hukum**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004, hlm 31

3. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dipilih oleh peneliti yaitu Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

4. Jenis dan Sumber Data, dan Teknik Memperoleh data

a. Data Primer

Data primer yang dimaksud dalam penelitian ini ialah data utama yang diperoleh secara langsung dari hasil penelitian di lapangan yaitu Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang. Adapun data primer ini diperoleh dengan wawancara kepada Kepala Sub Bagian Kepegawaian serta pihak-pihak yang terkait.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data-data pendukung yang digunakan untuk melengkapi yang dibutuhkan dalam menganalisis penelitian meliputi studi kepustakaan yang diperoleh dari dokumentasi di lokasi penelitian, perpustakaan, serta hasil penelusuran di internet.

5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan atau himpunan obyek dengan ciri – ciri yang sama. Populasi ini dapat berupa himpunan orang, benda (baik hidup atau mati), kejadian, kasus – kasus, waktu atau tempat dengan sifat atau ciri yang sama¹⁴. Didalam penelitian ini yang menjadi objek adalah Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

Sampel adalah bagian yang lebih kecil dari sebuah populasi¹⁵. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan didasarkan pada cara dalam pengambilan responden, yaitu dengan menggunakan purposive sampling. Purposive sampling merupakan cara pengambilan responden yang dilakukan dengan cara mengambil subjek didasarkan pada tujuan tertentu. Pengambilan sampel pada Lembaga Pemasyarakatan ini dilakukan kepada pejabat yang berwenang di dalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

6. Teknik analisis data.

---

¹⁴ Bambang Sunggono, **Metode Penelitian Hukum**, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, hlm 118

¹⁵ B.Johan Nasution, **Metode Penelitian Ilmu Hukum**, Mandar Maju, Bandung, 2008, Hlm 147

Teknik Analisis Data yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan cara mengelompokkan data dan informasi yang sama menurut suatu aspek dan dilanjutkan dengan melakukan interpretasi untuk memberikan makna terhadap sub aspek dan hubungannya satu dengan yang lainnya. Lalu dilakukan analisis atau interpretasi dari keseluruhan aspek untuk memahami makna antara satu aspek dengan yang lainnya secara induktif sehingga dapat memberikan gambaran hasil secara utuh¹⁶. Diantaranya dengan menggambarkan secara jelas dan sistematis mengenai realita optimalisasi pelaksanaan sistem penilaian kinerja pegawai terkait dengan kebijakan remunerasi, sehingga diketahui pengaruh dari kebijakan remunerasi terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang dengan tujuan agar dapat dideskripsikan segala fenomena – fenomena yang ada dalam praktek pelaksanaannya.

B. Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang Terkait Kebijakan Remunerasi.

Tahap awal yang harus diperhatikan yaitu harus mengetahui tujuan utama dilakukan penilaian pegawai berdasarkan sistem yang telah ditetapkan yaitu dengan sistem penilaian pegawai, secara umum sistem yang dimaksud disini merupakan kesatuan dari substansi internal dan eksternal pegawai dengan bobot 60 % (enam puluh persen) sasaran kinerja pegawai negeri sipil dan 40 % (empat puluh persen) perilaku kerja, dengan kata lain dalam suatu sistem penilaian tersebut harus memuat aspek tersebut. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang berdasarkan sistem penilaian kinerja yang tepat, benar dan obyektif harus dilakukan secara berkala untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil dalam proses evaluasi tahunan kinerja pegawai serta dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dalam mengusung reformasi birokrasi internal dalam lembaga aparatur negara.

Berdasarkan pada tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yg

---

¹⁶ B.Johan Nasution, *Metode Penelitian Ilmu Hukum*, Mandar Maju, Bandung, 2008, Hlm 174

dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yg dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, berikut dijelaskan tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai: ¹⁷

a. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai sesuai rencana kerja tahunan instansi, bila tdk susun dijatuhi hukuman dinas sesuai PP 53 / 2010 ,Sasaran Kinerja Pegawai terdiri dari kegiatan tugas jabatan dan target yg harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai, bila tidak disetujui maka keputusan diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final. Ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari meliputi aspek penilaian yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Penilaian dilakukan dgn cara membandingkan antara realisasi kerja dan target, bila realisasi lebih dri target maka penilaian sasaran kinerja pegawai capaiannya dpt lebih dri 100%.. Sasaran kinerja pegawai jika tidak tercapai diakibatkan faktor dari luar diluar kemampuan, maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebab. Melaksanakan tugas tambahan dari pimpinan atau menunjukkan kreativitas yg bermanfaat bagi organisasi dlm melaksanakan tugas jabatan, maka hasil penilaian menjadi bagian dari penilaian capaian Sasaran Kinerja Pegawai. Disisi lain jika terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan.

a. Tata Cara Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) disusun berdasarkan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dgn memperhatikan hal – hal sebagai berikut yaitu jelas, dapat diukur, relevan, dapat dicapai, memiliki target waktu. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yg harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada institusi, wewenang, tanggung jawab, dan urutan tugas yang secara umum telah ditetapkan dlm struktur orgnisasi tata kerja . Formulir SKP bila tidak disetujui oleh pejabat penilai

---

¹⁷ Wawancara dengan Bapak Prayitno, Kepala Sub Bagian Kepegawaian Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang, Pada 12 Oktober 2014.

maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final.

b. Unsur Sasaran Kinerja Pegawai

Kegiatan yang meliputi tugas jabatan dimana hal tersebut mengacu pada penetapan kinerja / RKT organisasi dan berorientasi pada hasil kerja yang nyata serta terukur. Pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan tertinggi sampai dengan terendah secara hirarki lalu kemudian diimbangi dengan angka kredit yang merupakan satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir kegiatan yang harus dicapai kemudian target yang akan dicapai dalam ruang lingkup penetapan target yg jelas meliputi Kuantitas (output), Kualitas (mutu paling tinggi 100), Waktu (bulanan, triwulan, kwartal, semester, atau tahunan), dan Biaya. Didukung dengan nilai capaian SKP dinyatakan dgn angka dan sebutan, sebagai berikut:

- a. 91 - ke atas : Sangat baik
- b. 76 - 90 : Baik
- c. 61 - 75 : Cukup
- d. 51 - 60 : Kurang
- e. 50 - ke bawah : Buruk

Dengan adanya Penilaian Kinerja Pegawai untuk lebih di optimalkan dalam mewujudkan output Pegawai Negeri yang berkualitas dapat diwujudkan juga dinilai atau dilihat melalui kedisiplinan kerja, terkait dengan kebijakan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang menerapkan pengetatan disiplin ini dilakukan dalam rangka pelaksanaan pemberian tunjangan khusus kinerja (remunerasi) bagi pegawai dilingkungan hukum dan HAM. Remunerasi tidak hanya berdimensi kesejahteraan, tetapi harus dikaitkan dengan peningkatan disiplin sebagai langkah awal telah ditetapkan pedoman disiplin kerja. Ini dibuktikan dengan telah dikeluarkan peraturan menteri M.HH-18/KU/01/01/2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM). Remunerasi dalam konteks reformasi birokrasi merupakan penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan

sistem penilaian kerja, sehingga sistem penggajian jelas dan terbuka¹⁸. Sehingga menghindarkan terjadinya praktek perilaku menyimpang yang dilakukan oleh para pegawai di lingkungan departemen hukum dan hak asasi manusia. Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Kebijakan pemberian Tunjangan Kerja (Remunerasi) yang dilakukan oleh Departemen Hukum dan Ham yang berlandaskan kepada Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 ini merupakan salah satu perwujudan dari Reformasi Birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dengan kata lain reformasi birokrasi adalah langkah yang strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna, berhasil guna dan tepat guna dalam pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan nasional dan pelayanan terhadap masyarakat. Tujuan ini salah satunya dapat dicapai dengan melaksanakan perbaikan tata laksana¹⁹. Perbaikan tata laksana dimaksudkan, agar terciptanya penyelenggaraan tugas yang baik dibidang Pemasarakatan khususnya guna meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

Berdasarkan pelaksanaan dari sistem penilaian pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang yang terdiri dari satuan kinerja pegawai yang langsung menilai kinerja dari pegawai negeri sipil tersebut agar sesuai dengan tujuan lembaga itu sendiri, maka dapat dipaparkan bahwa penilaian kinerja pegawai harus lebih dioptimalisasikan dalam pelaksanaannya, salah satu cara mengoptimalkan penilaian kinerja pegawai agar memiliki tolok ukur yang pasti diantaranya adalah menerapkan penilaian kinerja pegawai yang sesuai berdasarkan sistem kinerja yang Tepat, Benar dan Obyektif²⁰ yaitu:

---

¹⁸ Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Kepala Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang, Bapak Drs.Herry Wahyudiono. Bc.IP. SH. MH

²⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Prayitno Kepala Sub Bagian Kepegawaian 12 Oktober 2014

1. Penilaian kinerja yang tepat difokuskan pada penilaian kinerja yang memiliki keterkaitan langsung dengan standart pekerjaan yang akan dicapai oleh suatu instansi / lembaga aparatur negara dalam hal ini adalah Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang. Standard pekerjaan yang dilakukan hendaknya berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang difokuskan dan dituju pada pemangku jabatan . Penilaian kinerja hendaknya memiliki berbagai kriteria pengukuran yang dapat dipertanggungjawabkan untuk setiap prestasi kerja. Namun apabila prestasi kerja atau kriteria pengukuran tidak terkait dengan prestasi kinerja pegawai, maka evaluasi tidak menjadi tepat. Penilaian kinerja pegawai yang tepat harus memiliki timbal balik baik bagi pegawai maupun kepada bagian kepegawaian organisasi tersebut.
2. Penilaian kinerja yang benar difokuskan pada komposisi dari penilaian kinerja yang telah ditetapkan dan di terapkan secara tepat sasaran dalam artian bahwa pegawai negeri sipil tersebut telah melakukan kewajibannya lalu kemudian dilakukan penilaian oleh atasan dalam jangka waktu perhitungan akhir tahun dengan rincian prosentase 60 % telah memenuhi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan 40 % perilaku kerja individu.
3. Penilaian kinerja yang obyektif dimaksudkan dalam suatu penilaian kinerja pegawai yang menjadi tolok ukur keberhasilan dalam mewujudkan sasaran kinerja pegawai yang diinginkan suatu Lembaga yakni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang wajib dilakukan dengan obyektif. Artinya dalam melakukan penilaian kinerja pegawai tidak boleh memihak dan harus obyektif.

Tiga komponen diatas sangat diperlukan dalam rangka menentukan kualitas penilaian kinerja pegawai dan seiring dengan sistem penilaian kinerja pegawai yang baru tahun 2013 ²¹. Seperti yang disebutkan dalam ketiga poin tersebut saling berpengaruh satu dengan yang lainnya terhadap penilaian kinerja pegawai namun

---

²¹ Peraturan Kepala BKN No 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil DI Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia.

dengan sistem penilaian terbaru ini diharapkan dapat lebih meningkatkan disiplin pegawai dan dapat berjalan sesuai dengan tujuan Reformasi Birokrasi yang sedang dicanangkan oleh Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia.

Dengan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yg dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana yang dimaksud Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yg akan dicapai oleh PNS. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap / tindakan yg dilakukan oleh PNS atau tdk melakukan sesuatu yg seharusnya dilakukan sesuai dgn ketentuan peraturan perundang – undangan.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

1. Sebelum diterapkannya Remunerasi

Kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang sebelum diberlakukannya Remunerasi sudah cukup baik sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku. Para pegawai menjalankan tugasnya pada pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 16.30 WIB. Tetapi masih ada segelintir pegawai “nakal” yang terkadang sebelum pukul 16.30 WIB sudah meninggalkan kantor / pulang. Saat jam kantor masih berlangsung tidak sedikit pegawai yang sering keluar masuk kantor baik itu untuk keperluan kantor ataupun keperluan pribadi.

Kinerja pegawai berdasarkan tingkat kedisiplinan terhadap jam kerja memang masih kurang. Hal ini disebabkan karena kurang atau bahkan tidak adanya peraturan yang mencantumkan akibat / resiko jika tidak taat pada jam kerja sesuai yang telah ditetapkan. Selain itu, tidak adanya pihak – pihak yang bertugas mengawasi

absensi para pegawai. Pegawai hanya diberikan gaji tanpa diberikan tunjangan khusus. Mungkin hal ini yang menyebabkan kesejahteraan pegawai belum dapat tercapai sesuai dengan harapan. Selain itu, pelayanan terhadap masyarakat juga belum dapat diberikan secara maksimal.

2. Setelah diterapkan Remunerasi

Setelah dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor RM.HH 18.KU.01.01. Tahun 2011 Tentang Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, para pegawai sudah tidak bisa lagi dengan seenaknya keluar masuk kantor pada saat jam kerja masih berlaku. Hal ini dikarenakan dicantumkannya ketentuan mulai dari hari, jam kerja, daftar hadir dan daftar pulang. Untuk hari kerja mulai hari Senin sampai dengan Jumat jam kerja diatur pada pukul 08.00 sampai pukul 16.30 waktu setempat untuk hari Senin hingga hari Kamis. Hari Jumat pada pukul 08.00 sampai dengan 17.00. untuk jam istirahat dari hari senin sampai dengan hari Kamis pukul 12.00 sampai dengan 13.00. untuk hari Jumat diberlakukan jam istirahat pukul 11.30 sampai dengan pukul 13.00.

Untuk daftar hadir dan daftar pulang dapat dilaksanakan melalui mesin (finger scan, mesin kartu) dan atau manual. Namun dengan adanya aturan baru yang telah ditetapkan bagi pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan mewajibkan seluruh lembaga dibawahnya / lembaga yang dinaunginya untuk wajib melakukan absensi dengan menggunakan *finger print* (sidik jari) dan absensi secara manual sudah tidak berlaku lagi, hal ini juga dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, dimana absensi yang direkapitulasi setiap sebulan sekali akan dapat dengan mudah diketahui pelanggaran jam kerja maupun keterlambatan yang telah dilakukan, dikarenakan sulit untuk dilakukan manipulasi.

Bagi pegawai yang melanggar ketentuan yang telah ditetapkan, maka akan dikenakan hukuman disiplin. Pegawai yang melakukan pelanggaran kehadiran menurut hari dan jam kerja, Tunjangan Kinerja dibayarkan setelah dikurangi persentase kehadiran setiap individu.

C. Hambatan yang timbul dalam optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil terkait Kebijakan Remunerasi di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang Beserta upaya Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang dalam mengatasi hambatan tersebut.

- a. Permasalahan-permasalahan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil. Banyak ditemukan ketidak sesuaian terkait penilaian kinerja yang obyektif, dalam artian pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki pangkat/golongan yang lebih rendah cenderung dapat didominasi oleh kehendak atasan yang mengatasnamakan kepentingan pribadi diatas kepentingan kantor. Permasalahan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil tersebut tentu menjadi hambatan dalam pelaksanaan optimalisasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai yang obyektif jika dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap remunerasi yang akan diperoleh, dapat pula berdampak pada pelaksanaan pemberian remunerasi yang tidak tepat sasaran bahkan tidak dapat menjalankan reformasi birokrasi secara baik.
- b. Permasalahan sumber daya manusia yang masih kurang dalam hal kompetensi pada proses penilaian. Proses sistem penilaian kinerja pegawai sangat berpotensi akan munculnya hambatan yaitu ketidakselarasan antara pelaksana penilaian dengan mekanisme penilaian kinerja pegawai. Hal tersebut kemungkinan besar terjadi apabila hasil penilaian tidak sesuai dengan yang diharapkan, karena pejabat penilai kurang informasi maupun pengeahuan akan mekanisme yang ada di satuan kinerja pegawai dan perilaku kerja
- c. Permasalahan Kelembagaan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. Pemahaman sebagian sumber daya manusia yang menjadi aparatur pemerintahan masih terbatas dalam hal kurangnya sosialisasi

terhadap hal peraturan maupun undang-undang yang baru terkait dengan kelembagaan dalam suatu instansi, terutama instansi pemerintahan. Perlunya pemahaman terkait peraturan yang baru sangat diperlukan untuk mengurangi pelanggaran-pelanggaran individu dalam melaksanakan kewajibannya sebagai bagian dari aparaturnegara.

Sedangkan upaya yang dilakukan Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang dalam menangani hambatan – hambatan tersebut diantaranya:

- a. Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan obyektif dan tidak pernah subyektif dalam melakukan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, walaupun dalam aspek pelaksanaan tersebut ada unsur yang didominasi oleh pejabat yang memiliki kedudukan atau jabatan maupun golongan yang lebih tinggi, namun dalam penulisan ijin tidak masuk kerja, pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang wajib menuliskan alasan yang sebenarnya dan tidak diperbolehkan bertindak atas kepentingan pribadi dengan mengatasnamakan kepentingan kantor. Aturan tersebut telah berjalan dengan baik semenjak adanya aturan sistem penilaian kinerja yang baru ditetapkan 2013 lalu. Melalui Sistem Penilaian kinerja yang baru membawa dampak positif bagi pengelolaan Pegawai Negeri Sipil terlebih lagi dengan dicantumkannya pemotongan tunjangan kinerja bagi yang melakukan pelanggaran .
- b. Sumber daya manusia yang masih kurang dalam hal kompetensi pada proses penilaian. Ketidakselarasan yang terjadi antara pelaksana penilaian dengan mekanisme penilaian kinerja pegawai telah diatasi dengan melakukan diklat-diklat secara berkala dalam periode tertentu, terlebih saat awal tahun pembukaan sistem penilaian pegawai dimulai.
- c. Sumber Daya Manusia beserta kelembagaan suatu instansi dapat berjalan dengan baik jika sesuai dengan prinsip good governance, hal tersebut yang sedang diupayakan Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang. Upaya Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang dalam mengatasi hambatan tersebut.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil terhadap Kebijakan Remunerasi di Lembaga Pemasarakatan Kelas I malang terkait kebijakan remunerasi sudah optimal, namun masih perlu dioptimalkan supaya lebih baik dengan melengkapi kekurangan yang ada. Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi:

- a. Sebelum diterapkan Remunerasi

Kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang sebelum diberlakukannya Remunerasi sudah cukup baik sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku. Para pegawai menjalankan tugasnya pada pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 16.30 WIB. Tetapi masih ada segelintir pegawai “nakal” yang terkadang sebelum pukul 16.30 WIB sudah meninggalkan kantor /pulang. Saat jam kantor masih berlangsung tidak sedikit pegawai yang sering keluar masuk kantor baik itu untuk keperluan kantor ataupun keperluan pribadi.

Kinerja pegawai berdasarkan tingkat kedisiplinan terhadap jam kerja memang masih kurang. Hal ini disebabkan karena kurang atau bahkan tidak adanya peraturan yang mencantumkan akibat / resiko jika tidak taat pada jam kerja sesuai yang telah ditetapkan. Selain itu, tidak adanya pihak – pihak yang bertugas mengawasi absensi para pegawai. Pegawai hanya diberikan gaji tanpa diberikan tunjangan khusus. Mungkin hal ini yang menyebabkan kesejahteraan pegawai belum dapat tercapai sesuai dengan harapan. Selain itu, pelayanan terhadap masyarakat juga belum dapat diberikan secara maksimal.

- b. Sesudah diterapkan Remunerasi

Setelah dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia NomorRM.HH 18.KU.01.01. Tahun 2011 Tentang

Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, para pegawai sudah tidak bisa lagi dengan seenaknya keluar masuk kantor pada saat jam kerja masih berlaku. Hal ini dikarenakan dicantumkannya ketentuan mulai dari hari, jam kerja, daftar hadir dan daftar pulang. Untuk hari kerja mulai hari Senin sampai dengan Jumat jam kerja diatur pada pukul 08.00 sampai pukul 16.30 waktu setempat untuk hari Senin hingga hari Kamis. Hari Jumat pada pukul 08.00 sampai dengan 17.00. untuk jam istirahat dari hari senin sampai dengan hari Kamis pukul 12.00 sampai dengan 13.00. untuk hari Jumat diberlakukan jam istirahat pukul 11.30 sampai dengan pukul 13.00.

Sedangkan untuk daftar hadir dan daftar pulang dapat dilaksanakan melalui mesin (finger scan, mesin kartu) dan atau manual. Bagi pegawai yang melanggar ketentuan yang telah ditetapkan, maka akan dikenakan hukuman disiplin. Pegawai yang melakukan pelanggaran kehadiran menurut hari dan jam kerja akan dikenakan pemotongan tunjangan kinerja yang dibayarkan setelah dikurangi persentase dari tindakan yang dilakukan.

2. Hambatan yang timbul dalam optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil terkait Kebijakan Remunerasi di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang:
  - a. Permasalahan-permasalahan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil.
  - b. Permasalahan sumber daya manusia yang masih kurang dalam hal kompetensi pada proses penilaian.
  - c. Permasalahan Kelembagaan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia.

Sedangkan upaya yang dilakukan Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang dalam menangani hambatan – hambatan tersebut diantaranya:

- a. Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan obyektif dan tidak pernah subyektif dalam melakukan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- b. Sumber daya manusia yang masih kurang dalam hal kompetensi pada proses penilaian. Ketidakselarasan yang terjadi antara pelaksana penilaian dengan mekanisme penilaian kinerja pegawai telah diatasi dengan melakukan diklat-diklat secara berkala dalam periode tertentu, terlebih saat awal tahun pembukaan sistem penilaian pegawai dimulai.
- c. Sumber Daya Manusia beserta kelembagaan suatu instansi dapat berjalan dengan baik jika sesuai dengan prinsip good governance, hal tersebut yang sedang diupayakan Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang. Upaya Lembaga Pemasarakatan Kelas I Malang dalam mengatasi hambatan tersebut.

B. Saran

1. Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor RM.HH 18.KU.01.01. Tahun 2011 Tentang Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia harus benar – benar diterapkan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Sehingga apa yang telah menjadi tujuan dapat tercapai.
2. Jika ada yang melanggar sanksi dapat diberlakukan tanpa “pandang bulu”. Dengan demikian tujuan dari Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor RM.HH 18.KU.01.01. Tahun 2011 Tentang Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat tercapai .
3. Diberikan pendalaman–pendalaman materi secara berkala kepada para petugas pelaksana teknis seperti Kabag dan lainnya termasuk hukum dan aturan – aturan baru.

DAFTAR PUSTAKA

1. Daftar Buku

- Amirudin, 2004, **Pengantar Metode Penelitian Hukum**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Andy Fefta, 2009, **Kajian Tentang Empat Agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia**, UI Press, Jakarta
- Bambang Waluyo, 2002, **Penelitian Hukum Dalam Praktek**, Sinar Grafika, Jakarta
- B.Johan Nasution, 2008, **Metode Penelitian Hukum**, Mandar Maju, Bandung
- Diana Halim Koentjoro, 2004, **Hukum Administrasi Negara**, Ghalia Indonesia, Bogor Selatan
- Peter Mahmud Marzuki, 2007, **Penelitian Hukum, Kencana Predana Media Group**, Jakarta
- Philipus M. Hardjon, 2005, **Pengantar Hukum Administrasi Indonesia**, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Ridwan H.R, 2007, **Hukum Administrasi Negara**, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Saifuddin Azwar, 2013, **Metode Penelitian**, Pustaka pelajar, Yogyakarta
- Soerjono Soekanto, 2012, **Pengantar Penelitian Hukum**, Penerbit Universitas Indonesia(UI Press), Jakarta
- Sri Hartini, 2010, **Hukum Kepegawaian di Indonesia**, Sinar Grafika, Jakarta
- ST.Marbun, Moh Mahfud MD, 2011, **Pokok-pokok Hukum Administrasi Negara**, Liberty, Yogyakarta
- W.Sudibyo, 2011, **Reformasi Birokrasi**, Bumi Aksara, Jakarta

2. Daftar Jurnal

- Riyadi, “**Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi**”,
Jurnal Ilmu Administrasi, vol 1 Maret 2008, Bandung

3. Daftar Internet

Akhrozi,2014, “**Remunerasi: Akankah meningkatkan kinerja PNS?**“, Kompas, <http://kompasiana.com/2014/kinerja-pns/html>, diakses pada 12 Januari 2014
<http://Kemenkumham.go.id>

4. Perundang - Undangan

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494.

Undang – Undang nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 157.

Peraturan Presiden No. 40 tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor : M.HH-18 KU.01.01-TH.2011