

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH
NOMOR 46 TAHUN 2011 TENTANG PENILAIAN
PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN
HUKUM DAN HAM SUMATERA UTARA**

TESIS

OLEH

SARJANI PASARIBU

171801001



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH
NOMOR 46 TAHUN 2011 TENTANG PENILAIAN
PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN
HUKUM DAN HAM SUMATERA UTARA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi
Publik dalam Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik pada Program
Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

SARJANI PASARIBU

171801001

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM
Sumatera Utara

Nama : Sarjani Pasaribu

NIM : 171801001

Menyetujui

Pembimbing I



Prof. Dr. R. Hamdani Harahap, M.Si

Pembimbing II



Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

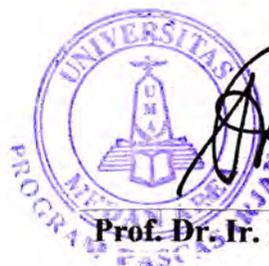
Ketua Program Studi

Magister Ilmu Administrasi Publik



Dr. Warjib, MA

Direktur



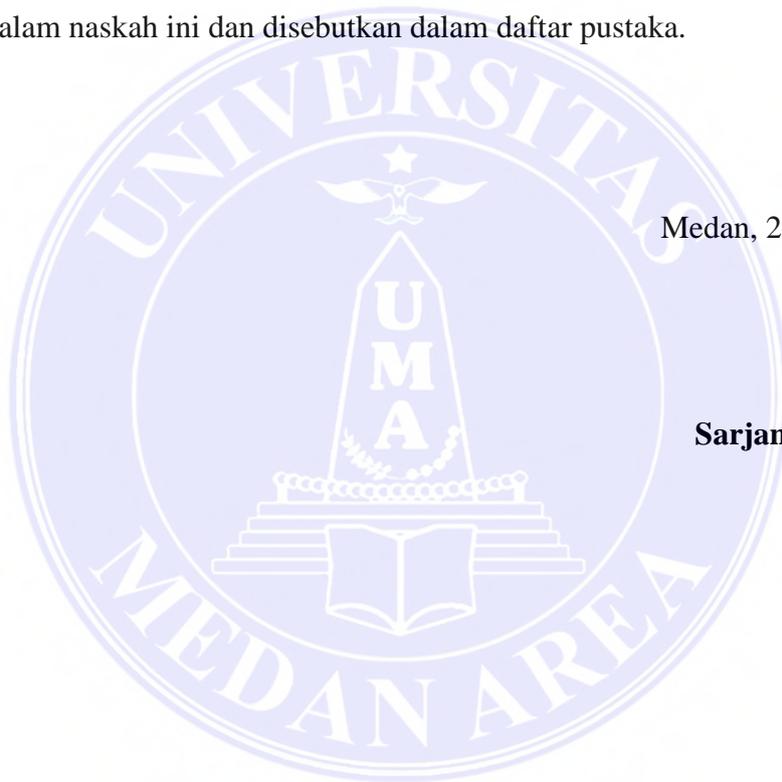
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 22 Maret 2019

Sarjani Pasaribu



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Ham Sumatera Utara”**.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan teima kasih disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Dr. Warjio, MA.
4. Komisi Pembimbing : Prof. Dr. R. Hamdani Harahap, M.Si, dan Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si
5. Suamiku tercinta Daniel Sembiring dan Anak-anakku: Adella, Aline, Alyssa.
6. Ayah dan Ibunda : R. Pasaribu dan R. Lumbantoruan serta semua saudara/keluarga.
7. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan.
8. Seluruh staf/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.

9. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara beserta seluruh staf/pegawai.



ABSTRACT
**THE IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT REGULATION NUMBER
46 YEAR 2011 ON THE APPRAISAL OF CIVIL SERVICE
PERFORMANCE AT THE REGIONAL OFFICE OF MINISTRY OF LAW
AND HUMAN RIGHTS OF NORTH SUMATERA**

N A M E : Sarjani Pasaribu
N P M : 171801001
Program : Master of Administration Public
Supervisor I : Prof.Dr.R.Hamdani Harahap.M.Si
Supervisor II : Dr.Ir.Siti Mardiana,M.Si

The appraisal of civil service performance is an activity process which is conducted to evaluate the level of job performance or *performance appraisal* of a civil servant. As is known that it has been using DP3 for about 34 years to determine the appraisal of civil service performance which is regulated by government regulation Number 10 Year 1979 which was amended by law Number 46 Year 2011 on the appraisal of civil service performance. Government released regulation Number 46 Year 2011 regarding the appraisal of civil service, effective from 1st January 2014.

The problem of this research is how to implement Government Regulation Number 46 Year 2011 on the appraisal of civil service performance especially at the Regional Office of Ministry of Law and Human Rights of North Sumatera. This research has been conducted since December 2018 until January 2019 and has taken place at the Regional Office of Ministry of Law and Human Rights of North Sumatera. The Qualitative descriptive method is used in this research. Observation, interviewing and documentation are as data collection of this research. The main interviewees are the head of division of administration, the head of general department, the head of sub staffing department and ten (10) employees from each division to obtain detailed according to the need of the writer. The result of this research describes the implementation of the appraisal of civil service performance, based on government regulation Number 46 Year 2011 at the Regional Office of Ministry of Law and Human Rights of North Sumatera has been implemented well. The role of four (4) factors to successful policy implementation such as: 1. Communication, 2. Resources, 3. Disposition, 4. Structure of the bureaucracy can be fulfilled although it has not been perfect. The civil servants that become the policy target of the appraisal of civil service performance do not have any difficulties to obtain the information of the appraisal of civil service performance. The existing information has given the certainty to the civil servants of the describing the performance target of civil.

Keywords : Implementation of Government Regulation Number 46/2011,
Appraisal of civil service performance

ABSTRAK

IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NO. 46 TAHUN 2011 TENTANG PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM SUMATERA UTARA

N a m a : Sarjani Pasaribu
N P M : 171801001
Program : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof.Dr.R.Hamdani Harahap.M.Si
Pembimbing II : Dr.Ir.Siti Mardiana,M.Si

Penilaian prestasi kerja PNS adalah proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang pegawai. Sebagaimana kita ketahui bahwa penilaian prestasi kerja PNS selama ± 34 tahun belakang ini adalah menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil digantikan dengan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. PP Nomor 46 Tahun 2011 ini berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2014. Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil khususnya pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Penelitian dilakukan pada bulan Desember 2018 sampai dengan Januari 2019. Penelitian dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara langsung dan dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian. Adapun yang menjadi narasumber yaitu Kepala Divisi Administrasi, Kepala Bagian Umum, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha serta 10 (sepuluh) orang pegawai mewakili dari setiap divisi untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas sesuai dengan kebutuhan penulis. Hasil penelitian menjelaskan Implementasi Penilaian prestasi kerja berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011 pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara sudah terlaksana dengan baik. Berdasarkan keberperanan empat unsur penentu keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu: 1. Komunikasi, 2. Sumber daya, 3. Disposisi 4. Struktur birokrasi. dapat dipenuhi walaupun belum sempurna. Para pegawai (PNS) sebagai sasaran kebijakan penilaian prestasi kerja ini tidak mengalami kesulitan untuk mendapatkan informasi mengenai penilaian prestasi kerja. Informasi yang ada pun telah memberikan kejelasan kepada pegawai (PNS) akan penyusunan SKP dalam program penilaian prestasi kerja PNS.

Kata Kunci : Implementasi, Penilaian Prestasi Kerja, Pegawai Negeri Sipil

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Ham Sumatera Utara"**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh Pejabat dan Pegawai Kantor Wilayah Kemneterian Hukum dan HAM Sumatera Utara yang telah bersedia menjadi sampel penelitian, jajaran dosen dan staf pengajar di Universitas Medan Area, dan seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat , baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, 22 Maret 2019

Sarjani Pasaribu

171801001

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Analisis Kebijakan Publik	8
2.2. Implementasi Kebijakan	11
2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.4. Prestasi Kerja	24
2.5. Penilaian Prestasi Kerja	26
2.6. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	31
2.7. Metode – Metode Penilaian Prestasi Kerja	34
2.8. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)	37
2.9. Penelitian Terdahulu	41
2.10. Kerangka Pemikiran	43
BAB III. METODE PENELITIAN	45
3.1. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	46
3.2. Bentuk Penelitian	46
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	47

3.4. Teknik Analisis Data	49
3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional	50
BAB IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	52
4.1 Sejarah Singkat Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara	52
4.2 Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kemenkumham Sumatera Utara	55
4.3 Tugas, Pokok dan Fungsi	58
4.4 Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Wilayah Kementerian hukum dan HAM Sumatera Utara	62
4.5 Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai	84
4.6 Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai	87
4.7 Pelaksanaan Penilaian Aspek Perilaku Kinerja Pegawai	89
4.8 Analisis dan Pembahasan	90
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	92
5.1. Kesimpulan	92
5.2 Saran	94

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.2.1. Penelitian Terdahulu	42
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Kanwil Sumut Per 31 Januari 2019	56



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi perkembangan global, Pemerintah dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang berkompeten, profesional dan berintegritas agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Setiap Instansi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi. Sumber Daya Manusia yang berkinerja baik akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi, dan tujuannya.

Sebagai bagian dari pengelolaan Sumber Daya Manusia, penilaian atau evaluasi terhadap kinerja pegawai jelas merupakan hal yang sangat penting sebagaimana dikatakan Siagian (2004: 223) bahwa penilaian tersebut merupakan bagian yang penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Instrumen penilaian kinerja yang berlaku ini di kalangan PNS pada saat ini masih didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang lebih dikenal dengan istilah DP-3, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Instrumen ini lebih menekankan penilaian pada karakteristik yang harus dipenuhi oleh pegawai, misalnya kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran,

kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan (bagi yang mempunyai bawahan). Sementara itu unsur prestasi kerja sekalipun disebutkan sebagai salah satu unsur yang dinilai tidak mempunyai kriteria yang jelas, dalam arti tidak ada standar yang dapat dijadikan pegangan dalam menilai seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya. Ketiadaan standar yang jelas akan berimplikasi pada kurang teridentifikasinya kinerja seorang pegawai sehingga akurasi penilaian yang diberikan oleh penilai cenderung kurang tepat.

Menyadari akan adanya kekurangan dan kelemahan DP3 dalam sistem penilaian kinerja PNS tersebut, maka Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang lebih menitik beratkan pada prestasi kerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang mengganti DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diberlakukan sejak 1 Januari 2014. PP 46 tahun 2011 bertujuan agar penilain melalui DP3 yang selama ini hanya bersifat kualitatif dan subyektif, menjadi penilaian target-target yang jelas dan terukur melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Tujuan peraturan baru tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun instansi, namun sampai saat ini belum berjalan sesuai harapan. Terdapat beberapa masalah, salah satunya masih banyak pegawai yang belum mengerti mekanisme peraturan baru yang menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP), sehingga mereka belum bisa mengaplikasikan peraturan ini dengan baik.

SKP merupakan salah satu dari dua unsur penilaian prestasi kerja yang

diatur dalam PP 46 tahun 2011, unsur lainnya adalah Perilaku kerja yang berupa penilaian atas tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau sikap untuk tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. PP 46 tahun 2011 mensyaratkan bahwa setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Sementara untuk penilaian perilaku kerja terlihat masih bersifat subyektif seperti DP3. Dalam Penilaian Prestasi Kerja, kedua unsur diprosentasekan dengan 60% SKP dan 40% untuk Perilaku kerja. Memperhatikan uraian 6 sub unsur dalam unsur penilaian perilaku kerja yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan yang masih bersifat kualitatif dan subyektif.

Sasaran kinerja pegawai merupakan kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai oleh seorang pegawai PNS dalam kurun waktu tertentu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur, yang disusun dan disepakati bersama antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Nyata dan dapat diukur artinya kegiatan yang realistis dapat dilaksanakan dan hasilnya dapat dihitung dalam satuan angka, seperti jumlah, persentase dan lamanya waktu. Dalam menetapkan SKP, pejabat penilai harus mempertimbangkan usul bawahan dan waktu penyelesaian beban kerja unit organisasi.

Penilaian kinerja PNS dengan pendekatan SKP membawa harapan baru dalam pengembangan karir PNS. Asumsinya jika diterapkan berdasarkan prinsip

telah dikemukakan (objektif; terukur; akuntabel; partisipatif; dan transparan) tentu diharapkan membawa dampak positif bagi kemajuan organisasi. Para pegawai akan termotivasi bekerja dengan sebaik-baiknya, karena diberi penghargaan berupa paket remunerasi (tambahan penghasilan). Bagi organisasi juga bermanfaat dalam rangka pengembangan program *human resources development* (pengembangan SDM), diantaranya dapat menempatkan orang pada posisi yang tepat.

Kehadiran PP No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Pesta Kerja PNS dengan kewajiban penyusunan SKP bagi setiap individu PNS mengundang sikap optimistis dan pesimistis di kalangan pegawai. Pegawai yang memiliki pemikiran moderat cenderung optimistis menyikapi kehadiran sistem baru penilaian PNS tersebut, apalagi jika penilaian kinerja dengan SKP ini digunakan sebagai acuan dalam pemberian tunjangan kinerja, sangat manusiawi. Sebaliknya pegawai yang konservatif cenderung bersikap pesimistis, menurut mereka, pada akhirnya SKP juga terjebak ke dalam seremoni yang hanya formalitas saja seperti halnya DP3.

Apapun alasannya, mau tidak mau, setiap PNS harus siap menghadapi perubahan paradigma baru sistem penilaian kinerja sebagaimana diuraikan di atas. Ada beberapa langkah yang fundamental yang harus disiapkan oleh pimpinan lembaga/instansi pemerintah dalam menyongsong sistem penilaian kinerja PNS dengan SKP. Kesiapan PNS dalam menyambut sistem baru penilaian prestasi kerja sangat tergantung dengan beberapa hal antara lain: a) Penataan kelembagaan, b) Prinsip-prinsip Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*), dan c) Sarana Kerja Utama.

Penyelesaian SKP 2018 dapat dikatakan sudah baik di lingkungan kantor wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Beberapa orang pegawai menunjukkan hasil penilaian dengan kategori sangat baik yang bersumber dari hasil penilaian pencapaian SKP dan aspek perilaku yang harus sangat baik pula. Namun hal ini tidak serta menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai telah dilakukan sebagaimana diharapkan karena seperti kehadiran pegawai yang dikontrol dengan mesin absen otomatis (finger print) hanya bisa mendeteksi saat waktu masuk kerja dan jam pulang kerja, sementara kenyataannya dijumpai juga pegawai yang sering keluar saat jam kerja. Artinya kemampuan perangkat keras sebagai alat kontrol terbatas untuk membantu mengevaluasi aspek perilaku. Kenyataan menunjukkan bahwa proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terperangkap ke dalam proses formalitas saja.

Penilaian SKP Tahun 2018 dan penyusunan SKP Tahun 2019 di kantor wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara sudah dilaksanakan tetapi tidak sesuai dengan tujuan PP No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Pustaka Kerja PNS. Hal ini disebabkan kurangnya sosialisasi penyusunan sasaran kerja pegawai (SKP) sehingga PNS mengalami kesulitan dalam menyusunnya. Keadaan ini ditambah dengan suatu keadaan yang diperintahkan oleh PP No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Pustaka Kerja PNS bahwa penilaian prestasi kerja diberikan oleh atasan (pejabat Penilai). Kenyataan yang ditemukan bahwa penilaian tersebut masih diserahkan kepada PNS yang bersangkutan. Artinya masih terdapat penyimpangan peraturan yang seharusnya memberikan penilaian secara mutlak adalah atasan langsung sebagai pejabat penilai bukan individu yang dinilai yang

menetapkan nilai terhadap dirinya sendiri. Pegawai (PNS) menilai dirinya masing-masing baru kemudian diajukan kepada atasannya untuk ditandatangani. Hal ini tidak sejalan dengan maksud dan tujuan daripada Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 yang menitikberatkan penilaian prestasi kerja PNS pada sistem penilaian prestasi kerja berdasarkan dan menjamin objektivitas penilaian terhadap prestasi kerja PNS.

Guna mengetahui lebih jauh bagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 diimplementasikan dan sehubungan dengan uraian permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai :
Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas penyusun terdorong untuk membahas bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Secara umum ada 2(dua) hal yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu

1. Secara Akademis;

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan menambah khasanah pengetahuan umumnya dibidang ilmu pendidikan dan ilmu admistrasi publik, khususnya mengenai kajian tentang implementasi kebijakan yang dibuat pemerintah untuk pengembangan mutu pendidikan ditanah air. Selain itupula menambah kajian lebih lanjut mengenai Implementasi Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

2. Secara Praktis;

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara dalam upaya merumuskan kebijakan yang akan membantu mengoptimalkan implementasi Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Selain itu sebagai bahan masukan bagi para pegawai negeri sipil yang bertugas di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara untuk bersama-sama memahami dalam pengimplementasian kebijakan ini agar tujuan penyelenggaraan pembinaan pegawai negeri sipil ini dapat berguna bagi peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi pegawai negeri sipil.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Analisis Kebijakan Publik

Kebijakan publik menurut Thomas Dye (1981:1) adalah apa pun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan (*publik policy is whatever governments choose to do or not to do*). Konsep tersebut sangat luas karena kebijakan publik mencakup sesuatu yang tidak dilakukan pemerintah disamping yang dilakukan oleh pemerintah ketika pemerintah menghadapi suatu masalah publik. Sebagai contoh, ketika pemerintah mengetahui bahwa ada jalan yang rusak dan dia tidak membuat kebijakan untuk memperbaikinya, berarti pemerintah sudah mengambil kebijakan. Definisi kebijakan publik dari Thomas Dye tersebut mengandung makna bahwa (1) kebijakan publik tersebut dibuat oleh badan pemerintah, bukan organisasi swasta; (2) kebijakan publik menyangkut pilihan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh badan pemerintah. Kebijakan pemerintah untuk tidak membuat program baru atau tetap pada status quo, misalnya tidak menunaikan pajak adalah sebuah kebijakan publik.

James E. Anderson (1973:3) mendefinisikan kebijakan publik sebagai kebijakan yang ditetapkan oleh badan-badan dan aparat pemerintah. Walaupun disadari bahwa kebijakan publik dapat dipengaruhi oleh para actor dan faktor dari luar pemerintah.

Dalam pandangan David Easton ketika pemerintah membuat kebijakan publik, ketika itu pula pemerintah mengalokasikan nilai-nilai kepada masyarakat,

karena setiap kebijakan mengandung seperangkat nilai di dalamnya (dikutip Dye, 1981). Sebagai contoh , ketika pemerintah menetapkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 dan kemudian diganti dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah, terlihat bahwa nilai yang akan dikejar adalah penghormatan terhadap nilai demokrasi dan pemberdayaan terhadap masyarakat local dan pemerintah daerah.

Harrold Laswell dan Abraham Kaplan berpendapat bahwa kebijakan publik hendaknya berisi tujuan, nilai-nilai, dan praktika-praktika sosial yang ada dalam masyarakat (Dikutip Dye, 1981). Ini berarti kebijakan publik tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai dan praktik-praktik sosial yang ada dalam masyarakat. Ketika kebijakan publik berisi nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat, maka kebijakan publik tersebut akan mendapat resistensi ketika diimplementasikan. Sebaliknya, suatu kebijakan publik harus mampu mengakomodasi nilai-nilai dan praktika-praktika yang hidup dan berkembang dalam masyarakat.

Proses analisis kebijakan publik adalah serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan dalam proses kegiatan yang bersifat politis. Aktivitas politik tersebut nampak dalam serangkaian kegiatan yang mencakup penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan , implementasi kebijakan, dan penilaian kebijakan. Sedangkan aktivitas perumusan masalah, forecasting, rekomendasi kebijakan, monitoring, dan evaluasi kebijakan adalah aktivitas yang lebih bersifat intelektual.

James Anderson (1979) sebagai pakar kebijakan publik menetapkan proses kebijakan publik sebagai berikut :

1. Formulasi masalah (problem formulation): apa masalahnya? Apa yang membuat hal tersebut menjadi masalah kebijakan? Bagaimana masalah tersebut dapat masuk dalam agenda pemerintah?
2. Formulasi kebijakan (formulation): bagaimana mengembangkan pilihan-pilihan atau alternative-alternatif untuk memecahkan masalah tersebut? Siapa saja yang berpartisipasi dalam formulasi kebijakan?
3. Penentuan kebijakan (adoption): bagaimana alternative ditetapkan? Persyaratan atau kriteria seperti apa yang harus dipenuhi? Siapa yang akan melaksanakan kebijakan? Bagaimana proses atau strategi untuk melaksanakan kebijakan? Apa isi dari kebijakan yang telah ditetapkan?
4. Implementasi (implementasion): siapa yang terlibat dalam implementasi kebijakan? Apa yang mereka kerjakan? Apa dampak dari isi kebijakan?
5. Evaluasi (evaluation): bagaimana tingkat keberhasilan atau dampak kebijakan diukur? Siapa yang mengevaluasi kebijakan? Apa konsekuensi dari adanya evaluasi kebijakan? Adakah tuntutan untuk melakukan perubahan atau pembatalan?

Sedangkan Michael Howlet dan M. Ramesh (1995:11) menyatakan bahwa proses kebijakan publik terdiri dari lima tahapan sebagai berikut :

1. Penyusunan agenda (*agenda setting*), yakni suatu proses agar suatu masalah bias mendapat perhatian dari pemerintah.

2. Formulasi kebijakan (*policy formulation*), yakni proses perumusan pilihan-pilihan kebijakan oleh pemerintah.
3. Pembuatan kebijakan (*decision making*), yakni proses ketika pemerintah memilih untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan.
4. Implementasi kebijakan (*policy implementation*), yaitu proses untuk melaksanakan kebijakan supaya mencapai hasil.
5. Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*), yakni proses untuk memonitor dan menilai hasil atau kinerja kebijakan.

Analisis kebijakna merupakan proses kajian yang mencakup lima komponen, dan setiap komponen dapat berubah menjadi komponen yang lain melalui prosedur metodologi tertentu, seperti perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan, dan evaluasi. Sebagai contoh, prosedur peramalan akan menghasilkan masa depan kebijakan, dan rekomendasi akan melahirkan aksi kebijakan, dan pemantauan akan menghasilkan hasil-hasil kebijakan, serta evaluasi akan melahirkan kinerja kebijakan. Melakukan analisis kebijakan berarti menggunakan kelima prosedur metodologi tersebut, yakni merumuskan masalah kebijakan, melakukan peramalan, membuat rekomendasi, melakukan pemantauan, dan melakukan evaluasi kebijakan.

2.2. Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan publik. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan

tujuan yang jelas. Implementasi adalah suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan. Rangkaian kegiatan tersebut mencakup persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Misalnya dari sebuah undang-undang muncul sejumlah Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, maupun Peraturan Daerah, menyiapkan sumber daya guna menggerakkan implementasi termasuk di dalamnya sarana dan prasana, sumber daya keuangan, dan tentu saja siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan secara konkrit ke masyarakat (Afan Gaffar 2009: 295).

Implementasi merupakan salah satu bagian siklus dari proses berlangsungnya sebuah kebijakan publik. Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Rencana adalah 20% keberhasilan, implementasi adalah 60% dan sisinya 20% adalah bagaimana kita mengendalikan implementasi. Sehingga implementasi kebijakan menjadi hal yang berat karena disini masalah-masalah yang tidak muncul dalam konsep muncul dilapangan. Repley dan Franklin berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (benefit), atau suatu jenis keluaran yang nyata (tangible output).

Proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur yang penting dan mutlak, seperti dikemukakan oleh Syukur Abdullah (1987:11), yaitu: a. Adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan; b. Target groups, yaitu

kelompok masyarakat yang menjadi sasaran, dan diharapkan dapat menerima manfaat dari program tersebut, perubahan atau peningkatan; c. Unsur pelaksana (implementor), baik organisasi atau perorangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan, dan pengawasan dari proses implementasi tersebut. Sehingga secara luas atau umum implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor terlibat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan tersebut. Kebijakan publik dalam bentuk undang-undang atau Peraturan Daerah adalah jenis kebijakan yang memerlukan kebijakan publik penjelas atau sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksanaan (Afan Gaffar, 2009: 295).

Kebijakan publik yang bias langsung dioperasikan antara lain Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri, Keputusan Kepala Daerah, Keputusan Kepala Dinas, dll (Riant Nugroho Dwijowito, 2004: 158-160). Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1979) yang dikutip oleh Solichin Abdul Wahab, menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa : memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya

pedoman-pedoman kebijakan Negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian (Solichin Abdul Wahab, 2008: 64-65).

Pengertian implementasi di atas apabila dikaitkan dengan kebijakan adalah bahwa sebenarnya kebijakan itu tidak hanya dirumuskan lalu dibuat dalam suatu bentuk positif seperti undang-undang dan kemudian didiamkan dan tidak dilaksanakan atau diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu (Bambang Sunggono 1994:137).

Kebijakan yang telah direkomendasikan untuk dipilih oleh pembuat kebijakan bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya. Banyak variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan baik yang bersifat individual maupun kelompok atau institusi. Implementasi dari suatu program melibatkan upaya-upaya pembuat kebijakan untuk mempengaruhi perilaku birokrat sebagai pelaksana kebijakan.

Birokrasi sebagai kepanjangan tangan dari pemerintah berfungsi sebagai pelaksana kebijakan. Birokrasi melaksanakan tugas maupun fungsi pemerintah dari hari ke hari tentunya membawa dampak pada warganegaranya. Peranan birokrasi sangat menentukan keberhasilan dari program yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Sinergitas antara pembuat kebijakan dengan birokrasi atau dengan kata lain dinas sebagai implementator sangat penting guna pencapaian tujuan kebijakan.

Winarno dalam bukunya yang berjudul *Teori dan Proses Kebijakan Publik* menjelaskan pengertian implementasi kebijakan, sebagai berikut: “Implementasi kebijakan merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan” (Winarno, 2005:101).

Selanjutnya Nugroho (2014:657) menjelaskan implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan kegiatan administratif yang legitimasi hukumnya ada. Pelaksanaan kebijakan melibatkan berbagai unsur dan diharapkan dapat bekerjasama guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat Winarno tersebut sejalan dengan pendapat Nugroho dalam bukunya yang berjudul *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi* yang mengemukakan bahwa :

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

(Nugroho, 2004:158).

Implementasi kebijakan menurut pendapat di atas, tidak lain berkaitan dengan cara agar kebijakan dapat mencapai tujuan kebijakan tersebut melalui bentuk program-program serta melalui *derivate*. *Derivate* atau turunan dari kebijakan publik yang dimaksud yaitu melalui proyek intervensi dan kegiatan intervensi.

Sri Suwitri & Martaya (2014) dalam jurnalnya mengemukakan bahwa: “There are three (3) things that can determine the success of policy implementation, namely (1) the existence of policies/programs that will be implemented; (2) the target group; (3) implementing elements (implementor)”. Ada tiga (3) hal-hal yang dapat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu (1) adanya kebijakan/program yang akan dilaksanakan; (2) kelompok sasaran; (3) menerapkan elemen (implementor).

Secara tegas Edwards III (2002): 1) menyatakan *without effective implementation the decision of policymakers will not be carried out succesfully*. Melalui implementasi yang efektif sebuah kebijakan dapat berhasil mencapai tujuannya. Dikemukakan Nugroho (2004: 625) bahwa implementasi menyumbang 60% keberhasilan dari sebuah kebijakan, perencanaan 20% dan 20% lagi sisanya adalah pengendalian implementasi. Perencanaan atas sebuah kebijakan yang baik akan berperan menentukan hasil yang baik, namun sebaik apapun sebuah kebijakan jika implementasinya tidak konsisten dengan konsep maka kebijakan yang baik tersebut tidak akan memiliki makna.

Banyak peneliti yang menemukan bahwa dari konsep-konsep perencanaan,

rata-rata konsistensi implementasi antara 10 – 20%. Dari sini dapat dilihat bahwa konsistensi implementasi dari konsep memiliki arti yang penting karena dapat menentukan keberhasilan perencanaan mencapai tujuannya. Jadi semakin konsisten implementasi dengan perencanaannya maka implementasi tersebut semakin efektif.

Berkaitan dengan keefektifan implementasi, maka sebelum melaksanakan implementasi kebijakan kiranya perlu diketahui terlebih dahulu pendekatan-pendekatan implementasinya. Sebagaimana dikemukakan Peter deLeon dan Linda deLeon pendekatan-pendekatan dalam implementasi kebijakan publik dapat dikelompokkan menjadi tiga generasi. Generasi pertama, yaitu pada tahun 1970-an, memahami implementasi kebijakan sebagai masalah-masalah yang terjadi antara kebijakan dan eksekusinya. Peneliti yang mempergunakan pendekatan ini antara lain Graham T. Allison dengan studi kasus misil kuba.

Pada generasi ini implementasi kebijakan berhimpitan dengan studi pengambilan keputusan di sektor publik. Generasi kedua, tahun 1980-an, adalah generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat "dari atas ke bawah" (*top-downer perspective*). Perspektif ini lebih fokus pada tugas birokrasi untuk melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan secara politik. Para ilmuwan sosial yang mengembangkan pendekatan ini adalah Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier, Robert Nakamura dan Frank Smallwood, dan Paul Berman. Pada saat yang sama, muncul pendekatan *bottom-upper* yang dikembangkan oleh Michael Lipsky, dan Benny Hjern. Generasi ketiga, 1990-an, dikembangkan oleh ilmuwan sosial Malcolm L. Goggin, memperkenalkan

pemikiran bahwa variabel perilaku aktor pelaksana implementasi kebijakan lebih menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Pada saat yang sama, muncul pendekatan kontijensi atau situasional dalam implementasi kebijakan yang mengemukakan bahwa implementasi kebijakan banyak didukung oleh adaptabilitas implementasi kebijakan tersebut. Para ilmuwan yang mengembangkan pendekatan ini antara lain Richard Matland, Helen Ingram, dan Denise Scheberle.

Ada beberapa variabel penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Beberapa pakar mengklasifikasikan variable-variabel penting dalam implementasi kebijakan. Pandangan Edwards III dalam bukunya *Implementing Public Policy*, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

“Four critical factors or variables in implementing public police: communication, resources, dispositions or attitude, and bureaucratic structure”.

(Empat faktor atau variabel kritis dalam melaksanakan kebijakan publik: komunikasi, sumber-sumber, disposisi atau sikap dan struktur birokrasi). (Edward III, 2002: 9-10).

Berdasarkan pandangan Edwards III keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh empat faktor penting, yaitu:

Pertama komunikasi kebijakan, berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy maker*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*). Komunikasi kebijakan memiliki beberapa macam dimensi, antara lain dimensi penyampaian informasi (*transmission*), kejelasan (*clarity*), dan konsistensi (*consistency*). Dimensi *Transmission* yaitu

menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya kepada pelaksana kebijakan, tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan. Dimensi kejelasan (*clarity*) berarti menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada para pelaksana, sasaran kebijakan dapat diterima dengan jelas. sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan dari kebijakan. Dimensi Konsistensi (*consistency*) yaitu perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan.

Kedua yaitu sumber daya, bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan. Jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif. Dimensi Sumber daya meliputi manusia (*staff*), peralatan (*facilities*), dan Informasi dan Kewenangan (*information and authority*).

Dimensi Sumber Daya Manusia berarti, efektivitas pelaksanaan kebijakan sangat tergantung kepada Sumber Daya Manusia (aparatur) yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan. Dimensi Sumber daya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan. Dimensi Informasi dan Kewenangan yaitu informasi yang relevan dan cukup tentang berkaitan dengan bagaimana cara mengimplementasikan suatu kebijakan. Kewenangan sangat diperlukan terutama untuk menjamin dan meyakinkan bahwa kebijaksanaan yang akan dilaksanakan adalah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Ketiga yaitu disposisi; disposisi ini merupakan karakteristik yang menempel erat kepada pelaksana. Disposisi terdiri dari pengangkatan birokrasi (*staffing the bureaucracy*) dan insentif (*incentives*). Dimensi pengangkatan birokrasi merupakan pengangkatan dan pemilihan pegawai pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. Dimensi Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan pemberian penghargaan, baik uang atau yang lainnya.

Keempat yaitu struktur birokrasi; struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek penting dari setiap organisasi adalah adanya *standard operating procedures* (SOP). SOP akan menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak. Tidak jelasnya SOP diantara organisasi pelaksana satu dengan yang lainnya akan berdampak pada gagalnya pelaksanaan suatu kebijakan. Dimensi *fragmentation* merupakan organisasi pelaksana yang terpecah-pecah atau tersebar akan menjadi distorsi dalam pelaksanaan kebijakan. Semakin terfragmentasi organisasi pelaksana semakin membutuhkan koordinasi yang intensif.

2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain: Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen sumber daya insani, Manajemen Personalia, Manajemen kepegawaiaan,

Manajemen perburuhan, Manajemen tenaga kerja, administrasi Personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

Manajemen Sumber Daya Manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah Manajemen Personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan Sumber Daya Manusia; sedangkan Manajemen Personalia lebih banyak berkaitan dengan Sumber Daya Manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sektor modern itu. Tugas Manajemen Personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya. (Faustino, 2003:2).

Manajemen Sumber Daya Manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah Personalia. Meskipun demikian istilah Personalia ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan

salah satu bidang dari Manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena Sumber Daya Manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Istilah “Manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) Sumber Daya Manusia. (Rivai, 2005:1).

Menurut Muda dan Rafiki (2014) Sumber Daya Manusia terdiri dari perekrutan, pelatihan, pengembangan karir, manfaat, promosi, mutasi, pelatihan khusus struktural dan teknis secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang berdampak pada penciptaan pemerintahan yang baik. faktor yang paling dominan dari Sumber Daya Manusia yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan umum dan pelatihan teknis tertentu.

Human resource development consist of recruitment, training, career development, benefits, promotion, mutation, structural and technical specific training simultaneously have an influence on employee performance which has an impact on the creation of good governance in the North Sumatra province whereby the most dominant factors of human resources affecting employees' performance are the general training and technical specific training. (Muda dan Rafiki, 2014, The Journal of Economic and Behavioral Studies)

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli,

diantaranya:

1. Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James baha Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: *“Human Resource Management is the proses through hican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it’s goals”*. (Douglas, 2006:6). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.
2. Menurut Edin Flippo *Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*. (Hasibuan, 2003:11). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan Sumber Daya Manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat
3. Sedangkan menurut Hasibuan (2003:21) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terujudnya tujuan.

4. Menurut Barthos (2005:1) Manajemen Sumber Daya Manusia timbul sebagai suatu masalah baru pada dasaarsa 1960-an. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-Sumber Daya Manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.
5. Menurut Tunggal (2003:250) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi Manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.
6. Menurut Handoko (2001:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen Personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan Sumber Daya Manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

2.4. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah konsep yang sangat akrab di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Karena itu ada beragam definisi yang disampaikan para masing – masing penulis, diantaranya Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67)

menyatakan prestasi kerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hariandja (2002:105) menyatakan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan pegawai atas perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sementara Hasibuan (2005:105) memberikan pengertian prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang diberikan kepadanya yang *didasarkan* atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dalam Bahasa Inggris, kinerja disebut juga dengan *performance*, sementara penilaian disebut dengan *appraisal*, sehingga penilaian kinerja sering disebut dengan istilah Performance Appraisal. Pengertian Penilaian kinerja atau Penilaian Prestasi Kerja menurut Panggabean (2002 : 66) adalah sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses adalah suatu cara yang sistematis atau langkah – langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Sementara Mangkunegara (2003 : 69) mendefinisikannya sebagai suatu proses penilaian prestasi yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sementara Nawawi (2008 : 236) memberikan definisi sebagai usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (Manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (Sumber Daya Manusia) di lingkungan suatu organisasi / perusahaan.

2.5. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (*performance Appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 2001:21). Penilaian prestasi adalah suatu metode bagi Manajemen untuk membuat suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi (Manullang dan Marihot, 2001:12).

Penilaian prestasi meliputi bukan saja kualitas kerja tetapi watak, kelakuan dan kualitas-kualitas pribadi dari karyawan. Kecenderungan yang ada sekarang ini jelas meninggalkan pengukuran ciri-ciri seseorang dan menuju kepada pengukuran prestasi kerjanya, yaitu nilainya bagi organisasi (Manullang dan Marihot, 2001:14). Pengertian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan (Soeprihanto, 2001:56).

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu pedoman tentang bidang Personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun secara keseluruhan.

Penilaian prestasi kerja menurut Rao (2006:22), adalah sebuah mekanisme yang baik untuk mengandalkan orang. Karyawan menginginkan promosi kenaikan gaji, untuk memperoleh apa yang di inginkan dan hams membenkan apa yang diinginkan oleh atasan mereka. Penilaian prestasi kerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa karyawan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang

diinginkan oleh atasan mereka. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha membandingkan antara hasil yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang lebih ditetapkan.

Glueck (2007:41) mendefinisikan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) sebagai suatu dasar yang mempengaruhi keputusan tentang status karyawan, menyangkut perpanjangan jabatan pemberhentian, kenaikan pangkat, penurunan pangkat, kenaikan atau penurunan gaji. Ahli lain Ivancevich dan Glueck (1989:44) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem penilaian dari prestasi kerja karyawan dalam perbandingan dengan standar yang telah ditentukan.

Stoner, Freeman dan Gilbert (2006:24) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja ada dua tipe yaitu:

1. Penilaian prestasi kerja informal yaitu proses terus-menerus memberikan umpan balik kepada karyawan. Informasi mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya untuk organisasi. Penilaian informal dapat dilakukan dalam tugas sehari-hari. Penilaian informal merupakan cara yang baik sekali untuk mendorong prestasi kerja yang diinginkan dan mencegah prestasi kerja yang tidak dikehendaki sebelum menjadi kebiasaan. Seorang karyawan (perusahaan harus memandang penilaian informal bukan hanya sebagai kejadian yang kadang-kadang dilakukan tetapi sebagai kerja formal aktivitas penting bagian integral dari budaya organisasi.
2. Penilaian prestasi biasanya diselenggarakan setengah tahun atau satu tahun

sekali. Penilaian prestasi kerja formal mempunyai empat tujuan; (1) memberi tahu karyawan secara formal bagaimana menilai prestasi kerjanya, (2) menentukan karyawan mana yang berhak mendapat kenaikan gaji, (3) mengetahui karyawan mana yang memerlukan pelatihan tambahan, dan (4) menentukan calon yang dapat dipromosikan.

Istilah "penilaian kerja" dipakai karena paling sering dipakai oleh organisasi-organisasi yang memiliki rencana penilaian dan nampaknya mengandung ide objektivitas dan keinklusan yang diinginkan. Istilah-istilah lain yang lazim dipakai adalah pengharkatan efisiensi, pengharkatan kebijakan, pengharkatan karyawan, dan pengharkatan jasa (Manullang dan Marihot, 2001:32). Penilaian prestasi dapat dipakai untuk memilih secara bijaksana orang-orang yang patut dipindahkan dari posisi ke posisi lain atau mengisi suatu lowongan, dengan kata lain penilaian prestasi membantu dalam pemindahan.

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan, untuk mencapai tujuan ini sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan (Handoko, 2001:76). *Job-related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan, di samping harus *job-related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*) dengan menilai prestasi kerja yang diukur. Lebih lanjut evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang

diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini agar berguna, harus mudah digunakan, reabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja.

Observasi-observasi penilaian dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung (Handoko, 2001:81). Observasi langsung terjadi bila penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja. Observasi tidak langsung terjadi bila penilai hanya dapat menilai "tiruan" pelaksanaan kerja nyata sehingga kurang akurat. Handoko (2001:83) mengatakan juga dimensi ukuran-ukuran prestasi kerja adalah apakah hal itu bersifat obyektif atau subjektif.

Ukuran-ukuran prestasi kerja objektif adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Ukuran-ukuran subjektif adalah ukuran-ukuran penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Ahli lain Ivancevich dan Glueck (1989:44) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem penilaian dari prestasi kerja karyawan dalam perbandingan standar yang telah ditentukan.

Menurut Balfour (1992) bahwa:

“The performance appraisal can be viewed in terms of three main factors or dimensions: (1) helpfulness (for employee development and effectiveness), (2) supervisory effectiveness (how well supervisors administer and utilize performance appraisal), and (3) performance appraisal administration (administrative and judgmental aspects of performance appraisal). Factors 1 and 2 include those variables most associated with the counseling purpose of performance appraisal, while the variables that make up Factor 3 are those most associated with the judgmental aspects of the system”.

“penilaian kinerja dapat dilihat dari segi tiga faktor utama atau dimensi: (1) menolong (untuk pengembangan karyawan dan efektivitas), (2) efektivitas pengawasan (seberapa baik pengawas mengelola dan memanfaatkan penilaian kinerja), dan (3) administrasi penilaian kinerja

(aspek administrasi dan menghakimi penilaian kinerja). Faktor 1 dan 2 meliputi variabel yang paling berhubungan dengan tujuan konseling penilaian kinerja, sedangkan variabel yang membentuk Factor 3 adalah yang paling terkait dengan aspek menghakimi sistem”.

Sedangkan menurut Wonsick Lee (2007 : 583-587):

“There are two primary purposes of performance appraisal: evaluative and developmental. The evaluative purpose is intended to inform people of their performance standing. The collected performance data are frequently used to reward high performance and to punish poor performance. The developmental purpose is intended to identify problems in employees performing the assigned task. The collected performance data are used to provide necessary skill training or professional development.

The purpose of the performance appraisal must be clearly communicated both to raters and ratees, because their reactions to the appraisal process are significantly different depending on the intended purpose. Failure to inform about the purpose or misleading information about the purpose may result in inaccurate and biased appraisal reports”.

“Ada dua tujuan utama dari penilaian kinerja: evaluatif dan perkembangan. Tujuan evaluatif dimaksudkan untuk menginformasikan orang-orang berdiri kinerja mereka. Data kinerja dikumpulkan sering digunakan untuk menghargai kinerja tinggi dan menghukum kinerja yang buruk. Tujuan perkembangan dimaksudkan untuk mengidentifikasi masalah pada karyawan melakukan tugas yang diberikan. Data kinerja dikumpulkan digunakan untuk memberikan pelatihan keterampilan yang diperlukan atau pengembangan profesional.

Tujuan dari penilaian kinerja harus jelas dikomunikasikan baik untuk penilai dan ratees, karena reaksi mereka terhadap proses penilaian yang berbeda secara signifikan tergantung pada tujuan yang telah ditetapkan. Kegagalan untuk menginformasikan tentang tujuan atau informasi yang menyesatkan tentang tujuan dapat mengakibatkan laporan penilaian tidak akurat dan bias”.

Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) maka perihal penilaian prestasi kerja diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Pasal 1 Butir 2 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menjelaskan Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan

perilaku kerja PNS.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu penilaian atau pengukuran terhadap keberhasilan tugas seorang karyawan berdasarkan kriteria atau standar yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu penilaian prestasi kerja merupakan suatu pedoman dalam bidang Personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja pada karyawannya secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun perusahaan secara keseluruhan.

2.6. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja berguna bagi pihak organisasi maupun bagi karyawan sendiri.

1. Manfaat Prestasi Kerja bagi Organisasi
 - a. Memberikan suatu cara dalam memberikan pengukuran produktifitas individu dan unit-unit kerja yang digunakan untuk membuat keputusan Personalia seperti promosi, mutasi, penarikan gaji dan sebagainya.
 - b. Menguji validitas metode seleksi karyawan
 - c. Memberi informasi tentang kebutuhan akan training bagi anggota-anggota organisasi.
 - d. Memberi dasar untuk mengevaluasi efektifitas dari beberapa perubahan dalam organisasi, misalnya perubahan desain atau sistem kerja, pengawasan karyawan dan kondisi kerja.
2. Manfaat penilaian bagi individu yang bersangkutan

- a. Sebagai landasan bagi pengembangan karier (misalnya untuk kenaikan gaji, kenaikan jabatan dan lain-lain)
- b. Untuk memberi umpan balik dan menolong untuk meningkatkan prestasi
- c. Membantu dalam mengenali kelemahan-kelemahan sendiri.
- d. Memberi masukan-masukan tentang bagaimana mencapai tujuan kerja (Glueck, 2007:32).

3. Tujuan penilaian prestasi kerja

Soeprihanto (2001) mengatakan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja yaitu:

- a. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang Personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin
- d. Mengetahui kondisi karyawan secara keseluruhan dan bidang Personalia, khususnya prestasi kerja karyawan.
- e. Secara pribadi bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal karyawannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi

karyawan dalam bekerja.

- f. Hasil penilaian prestasi kerja dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang Personalia secara keseluruhan.

Janssens (1994) dalam Jurnal Internasional oleh Shen, Jie (*International Journal of Manpower*; 2004; 25, 6; ProQuest Health Management pg. 547) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah cara mengendalikan perilaku manajer internasional dan operasi internasional pada umumnya. Penilaian kinerja adalah proses penting untuk mempengaruhi baik ekstrinsik dan motivasi intrinsik karyawan dan sikap mereka terhadap perusahaan, yaitu, meningkatkan persepsi karyawan dan pemahaman tugas-tugas pekerjaan dan kemudian kepuasan kerja mereka. Sebuah penilaian kinerja juga penting untuk karyawan dalam hal materi (Logger dan Vinke, 1995, hal. 261) dan panduan pengembangan karir manajerial, keputusan promosi masa depan dan penyesuaian kompensasi (Schuler et al, 2002).

Janssens (1994) in the *International Journal* by Shen, Jie (2004) argues that international performance appraisal is a way of controlling international managers' behaviour and international operations in general. International performance appraisal is an important process for influencing both the extrinsic and intrinsic motivations of employees and their attitudes towards companies, that is, increasing employees perceptions and understanding of job tasks and subsequently their job satisfaction. A performance appraisal is also important to employees in material terms (Logger and Vinke, 1995, p. 261) and it guides managerial career development, future promotion decisions and compensation adjustments (Schuler et al, 2002).

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi bermanfaat bagi perusahaan dan bagi individu yang bersangkutan. Hasil evaluasi ini dapat digunakan oleh perusahaan-perusahaan untuk melihat seberapa jauh prestasi dan sumbangan para karyawan terhadap perusahaan dan menjadi acuan bagi penyusunan langkah-langkah yang perlu diambil. Bagi individu hasil evaluasi ini dapat memberikan masukan-masukan dan umpan balik atas perilaku kerja selama ini.

2.7. Metode – Metode Penilaian Prestasi Kerja

Dessler (2007:42) membagi metode penilaian prestasi kerja menjadi tujuh yaitu:

1. Metode skala penilaian grafik.

Skala yang mendatakan sejumlah ciri dan kondisi kinerja untuk masing-masing karyawan, kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

2. Metode peringkat alternasi.

Membuat peringkat karyawan dari yang terbaik ke yang terjelek berdasarkan ciri tertentu.

3. Metode perbandingan berpasangan

Meningkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.

4. Metode distribusi paksa.

Serupa dengan pemeringkatan pada sebuah kurva persentase, yang sudah ditentukan dari peserta penilaian yang ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.

5. Metode insiden kritis.

Membuat satu catatan tentang contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Metode penilaian berjangkarkan perilaku.

Suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang jelek.

7. Metode Manajemen berdasarkan sasaran (MBO).

Meliputi penempatan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemampuan yang dicapai.

Pentingnya evaluasi penampilan telah menyebabkan kaum akademis menciptakan banyak metode. Soeprihanto (2001:33) menjabarkan metode penilaian menjadi dua yaitu; (1) Metode penilaian berorientasi masa lalu; (2) Metode penilaian berorientasi masa depan.

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.

- a. *Rating scale* : metode ini memerlukan penilaian untuk memberikan satu evaluasi yang subjektif mengenai penampilan individu pada skala dari rendah sampai tinggi.
 - b. *Checklist* : metode penilaian dengan checklist memerlukan penilaian untuk menyeleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan.
 - c. *Critical incident* metode ini menyarankan pembuatan perbandingan untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan tingkah laku karyawan baik dan buruk dengan cara kerja mereka.
 - d. *Field review method* : kapanpun ukuran prestasi kerja subjek yang digunakan, perbedaan pada persepsi pembuat perbandingan menjadi biasa.
 - e. *Performance test and observations* : dengan suatu jumlah pekerjaan yang terbatas penilaian prestasi kerja dapat dijelaskan/didasarkan pada suatu tes keahlian.
 - f. *Group evaluation* : metode ini untuk memutuskan pembayaran, kenaikan, kompensasi, menaikkan pangkat/jabatan dan mengukur pemberian penghargaan lainnya, "karena metode ini menghasilkan rangkaian dari yang terbaik sampai yang terburuk.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan
 - a. Penilaian diri sendiri

Ketika menilai diri sendiri digunakan untuk menentukan kelemahan yang perlu perbaikan atau kemajuan, mereka dapat membantu pemakai tujuan tertentu untuk kemajuan di masa yang akan datang.

b. Penilaian psikologi

Beberapa organisasi besar karyawannya selalu mengadakan hubungan batin. Ilmu psikologi dipakai sebagai evaluasi penilaian individu kepada mereka yang mempunyai peranan utama di masa yang akan datang. Penilaian biasanya dilakukan dengan wawancara, tes psikologi, bertukar pendapat dengan perannya dan diakhiri dengan penilaian.

c. Pendekatan Manajemen berdasarkan sasaran (MBS/MBO) Setiap karyawan dengan hubungan kerja yang baik menentukan prestasi hubungan kerja di masa yang akan datang.

d. Teknik pusat penilaian

Teknik ini membantu identitas kepandaian di masa yang akan datang, beberapa penilai memberi penilaian pusat pengembangan. Pusat pengembangan adalah keseragaman penilaian karyawan memberikan perasaan lega, beberapa tipe penilaian, dan beberapa pertimbangan.

2.8. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Upaya pembinaan PNS di Indonesia secara lebih terarah telah menjadi perhatian pemerintah sejak lama. Hal ini dapat dilihat dari telah direvisinya beberapa Undang – Undang yang mengatur PNS selama ini. Undang – Undang No. 18 Tahun 1961 tentang Ketentuan Pokok – Pokok Kepegawaian yang dinilai

sudah tidak mampu lagi mengakomodir perubahan – perubahan yang dibutuhkan pada masa itu, sehingga diubah dengan Undang – Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok – Pokok Kepegawaian.

Sehubungan dengan berbagai perubahan dalam sistem pemerintahan Negara Republik Indonesia yang berimplikasi terhadap Manajemen PNS seperti antara lain Otonomi Daerah, maka Undang – Undang No. 8 Tahun 1974 diubah dengan Undang – Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang – Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian yang ditetapkan tanggal 30 September 1999.

Walaupun Undang – Undang Kepegawaian tersebut diatas telah direvisi, peraturan pelaksanaannya tetap menggunakan regulasi yang lama, sehingga apa yang dimaksud sistem penilaian kinerja PNS lama disini adalah sistem penilaian kinerja PNS dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang berakhir pada tahun 2013. Unsur – unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi Kerja
- c. Tanggung Jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Prakarsa

h. Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan kesetiaan adalah ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub – sub unsur penilaian, misalnya tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku dan perbuatan, menjunjung tinggi kehormatan negara dan atau pemerintah, serta senantiasa mengutamakan Kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang atau golongan. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang PNS dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

Penilaian terhadap unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berarti penilaian terhadap realisasi rencana kerja yang telah disusun. Penilaiannya dapat meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya kerja. sementara penilaian unsur perilaku kerja adalah penilaian terhadap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan. Aspek perilaku yang dinilai mencakup orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

Berdasarkan uraian diatas, serta Penjelasan Peraturan Pemerintah (PP) No. 406 / 2011 penerapannya dapat diringkas sebagai berikut :

Pertama, setiap PNS berkewajiban menyusun SKP setiap awal tahun berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) instansi. SKP memuat kegiatan

tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap SKP didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang tanggung jawab dan uraian tugasnya yang secara umum telah diterapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja. SKP dibuat berdasarkan prinsip – prinsip sebagai berikut : 1) Jelas, Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas. 2) Dapat diukur, Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil dan lain – lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan dan lain – lain. 3) Relevan, Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing – masing. 4) Dapat dicapai, Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS. 5) Memiliki target waktu, Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya, misal satu tahun.

Rhenald Kasali (2012) menggarisbawahi beberapa poin tentang tantangan dalam perubahan. Pertama, ada yang namanya resist of change (keengganan untuk berubah). Hal inilah yang terus akan menghambat terjadinya perubahan atau memperlambat laju perubahan tersebut. Diantaranya yakni untuk menuju perubahan maka akan menemui beberapa kerumitan. Sama halnya dengan mendaki gunung, banyak sekali medan yang harus dilewati dan membutuhkan waktu untuk mencapainya.

Hal inilah menjadi penghambat orang – orang untuk berubah. Kedua, yang menghambat seseorang untuk berubah yakni adanya ketakutan dalam dirinya, karena ia sudah terbiasa melakukan rutinitas yang itu itu saja, ditambah lagi

bahwa ia telah nyaman berada pada zona nyaman yang telah diciptakannya. Ditambah lagi adanya perhitungan untung ruginya jika menjalani perubahan. Banyak orang tidak melakukan perubahan karena memikirkan untung rugi jika ia berubah dan cenderung hanya memikirkan keuntungan dengan tidak berubah tanpa memikirkan kerugiannya.

Ketiga, tidak adanya agen perubahan, padahal agen perubahan sangat penting untuk menuju perubahan. Bayangkan jika dalam suatu komplek terjadi pemadaman listrik, masing – masing penghuni komplek tidak akan protes karena sama – sama padam dan lebih cenderung mengandalkan orang lain yang akan melaporkan pemadaman lampu tersebut. Agen perubahan tidak perlu banyak orang, karena dengan sedikit orang, namun orang tersebut mampu menggerakkan orang lainnya untuk bertindak, inilah yang dinamakan agen perubahan.

2.9. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji bagaimana implementasi PP No.46 Tahun 2011 di berbagai wilayah kerja Pegawai Negeri Sipil. Penelitian terdahulu digunakan peneliti sebagai salah satu dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Tabel 2.2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Nuronniah/2017	Implementasi PP No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Samarinda	Kualitatif	Bahwa Implementasi PP No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Samarinda sudah terlaksana dengan baik
2.	Fajri,Subhan/2015	Implementasi PP No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada pada kantor camat medan tunggal kota medan	Kualitatif	Bahwa Implementasi PP No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada pada kantor camat medan tunggal kota medan tidak terlaksana secara efektif (Memakai Teori Edward III)
3.	Mahfuddin/2016	Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Kerja	Kualitatif	Bahwa Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor

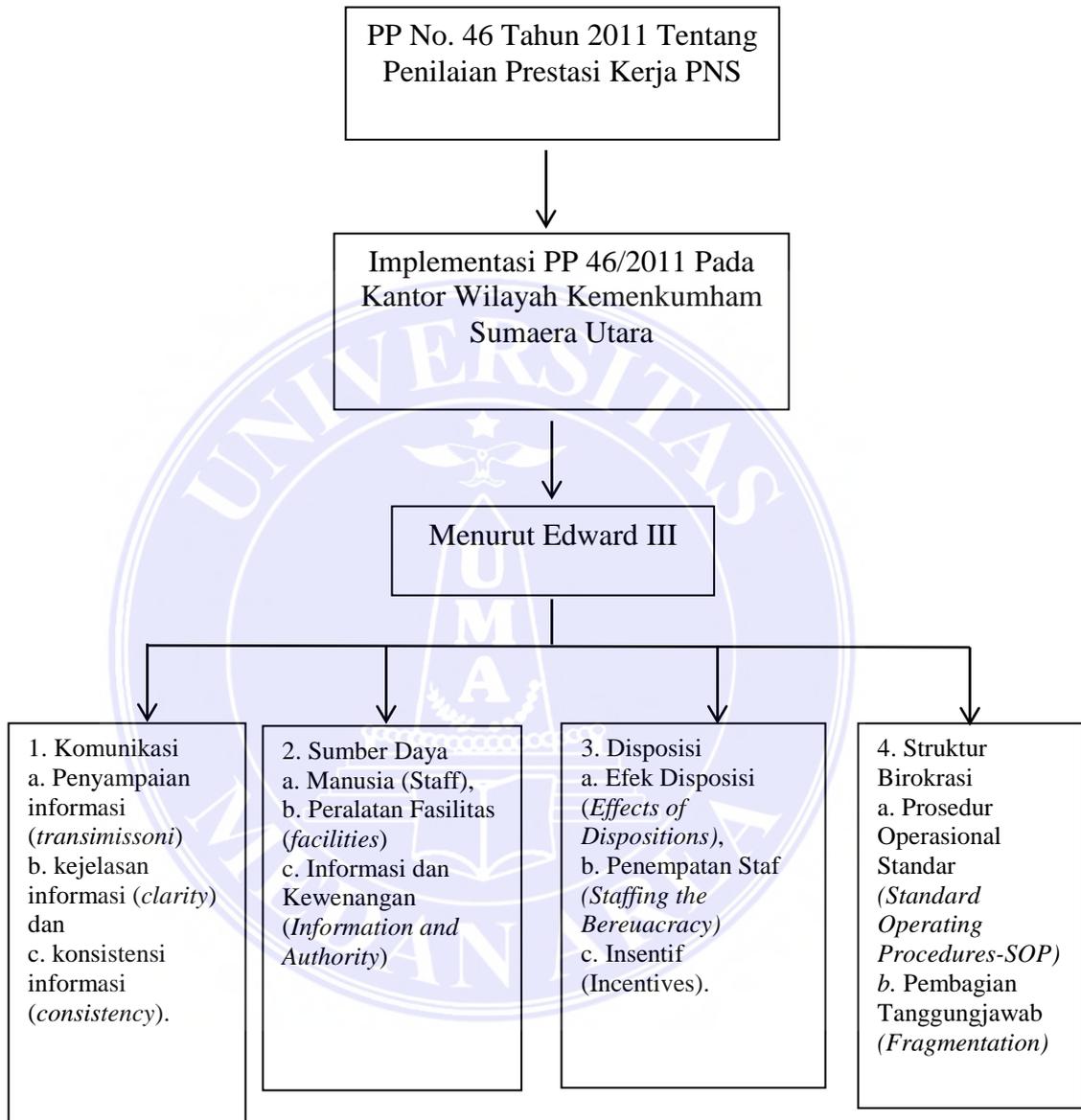
		Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie		Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie belum berjalan dengan baik. (Memakai Teori Edward III)
--	--	--	--	---

2.10. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran merupakan alur pemikiran dari penulis sendiri atau juga mengambil dari suatu teori yang dianggap relevan dengan fokus/judul penelitian dalam upaya menjawab masalah-masalah yang ada dalam rumusan masalah tersebut.

Dalam penelitian ini penulis meneliti mengenai implementasi peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil pada kantor wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Penulis mengambil teori dari model implementasi kebijakan tokoh George C. Edward yang dikenal dengan teori Edward III, teori tersebut mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh empat faktor penting, yaitu:

Bagan 2.3. Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian merupakan cara peneliti melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial yang didasari oleh asumsi dasar dari ilmu sosial (Prasetyo dan Jannah, 2005:18). Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dengan cara deskripsi dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Meleong, 2007).

Metode tidak menggunakan instrument untuk menggali potensi, karena peneliti kualitatif ingin mendapat informasi dari sudut pandang yang diteliti atau informannya.(Sugiyono, 2015 : 62). Metode ini dipilih peneliti untuk mencapai pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai gejala sosial dengan melihat fakta-fakta alamiah yang terjadi di lapangan dengan menggunakan alur berpikir induktif (pola khusus ke umum). Peneliti kualitatif harus memiliki wawasan dan teori yang luas tentang objek yang akan diteliti, tetapi tidak menggunakan teori tersebut untuk bertanya, tetapi digunakan untuk menganalisis data yang dikemukakan informan dan memandu untuk membuat kesimpulan.

3.1. Lokasi Penelitian

Peneliti memilih lokasi penelitian di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Objek penelitiannya adalah para pegawai kantor wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Desember 2018 sampai dengan Januari 2019.

3.2. Bentuk Penelitian

Jenis penelitian merupakan sebuah upaya untuk mengklasifikasi penelitian yang sudah ada yang bertujuan untuk memudahkan peneliti (Prasetyo dan Jannah, 2005:37). Prasetyo dan Jannah (2005:38) mengategorikan jenis penelitian berdasarkan empat klasifikasi yaitu berdasarkan tujuan penelitian, berdasarkan manfaat penelitian, berdasarkan dimensi waktu, dan berdasarkan teknik pengumpulan data.

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian deskriptif, karena penelitian ini berusaha untuk menggambarkan fenomena atau gejala yang dalam hal ini fenomena mengenai faktor-faktor penghambat kenaikan pangkat jabatan fungsional analis kepegawaian. Selain itu, penelitian ini dilakukan tanpa adanya campur tangan peneliti terhadap objek penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat Kountur (2004:105) bahwa penelitian deskriptif memberikan gambaran lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena yang diteliti tanpa ada perlakuan terhadap objek yang diteliti.

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Didalam penelitian ini peneliti akan menggunakan wawancara

mendalam, observasi dan studi dokumen sebagai instrument pengumpulan data. Pedoman wawancara ini dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan (Prasetyo dan Jannah,2005:49-50). Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui apa saja faktor-faktor penghambat kenaikan pangkat pilihan para analis kepegawaian yang berada pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Untuk itu, peneliti menggunakan wawancara mendalam agar data yang diperoleh lebih detail dan mampu menjelaskan permasalahan yang diangkat peneliti.

3.3.Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan untuk menentukan relevan tidaknya penelitian dengan permasalahan yang ditetapkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data kualitatif, yang terdiri atas studi kepustakaan dan penelitian lapangan sebagai berikut:

3.3.1. Studi Kepustakaan

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan studi kepustakaan untuk memperoleh data sekunder. Data Sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiono,2008:402). Studi kepustakaan dilakukan peneliti dengan membaca sejumlah bahan bacaan yang terkait dengan penelitian yang diperoleh melalui buku, jurnal, dokumen, modul, media massa dan media elektronik.

3.3.2 Wawancara Mendalam

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap permasalahan yang diteliti. Wawancara untuk memperoleh data bersifat data primer. Data Primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Uma Sekaran, 2011).

Melalui wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) karena pedoman wawancara yang digunakan peneliti hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan (Sugiyono, 2005:234).

Selain itu, wawancara tersebut bersifat terbuka (*open interview*) karena jawaban yang dikehendaki peneliti tidak terbatas. Wawancara mendalam akan dilakukan kepada narasumber yang dianggap potensial sebagai sumber informasi. Adapun pihak-pihak yang akan menjadi narasumber dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Kepala Divisi Administrasi Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.
- b. Kepala Bagian Umum Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara,.
- c. Kepala Sub Seksi Kepegawaian dan Tata Usaha Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.

- d. 10 (sepuluh) orang Pegawai dari Divisi Administrasi, Divisi Pelayanan Hukum, Divisi Imigrasi dan Divisi Pemasyarakatan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.

3.4. Teknik Analisis Data

Dalam metode kualitatif, perolehan data biasanya melalui wawancara. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan pertama-tama membaca kembali keseluruhan teks yang ada sambil meringkas dan menghilangkan duplikasi-duplikasi, dilanjutkan dengan pengkodean (coding) atau klasifikasi. Hasil coding tersebut berupa pola-pola umum atau tema-tema. Menurut Miles dan Huberman (2007:16) analisis data kualitatif terdiri atas tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

- a. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan selama penelitian berlangsung, setelah peneliti di lapangan, sampai laporan tersusun. Reduksi data merupakan bagian dari analisis data dengan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak diperlukan dan mengorganisasi data sehingga kesimpulan final dapat diambil dan diverifikasi. Data kualitatif dapat

disederhanakan dan ditransformasi dengan berbagai cara; seleksi, ringkasan, penggolongan dan bahkan ke dalam angka-angka.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan alur kedua dalam kegiatan analisis data. Data dan informasi yang sudah diperoleh di lapangan dimasukkan ke dalam suatu matriks. Penyajian data dapat meliputi berbagai jenis matriks, grafik, jaringan dan bagan.

c. Verifikasi dan Kesimpulan

Ketika matriks terisi, maka kesimpulan awal dapat dilakukan. Sekumpulan informasi yang tersusun memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari suatu kegiatan. Kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung.

3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Menurut Singarimbun (2006 : 33) konsep merupakan istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Untuk mendapatkan batasan yang lebih jelas dari masing-masing konsep yang akan diteliti, maka penulis mengemukakan definisi dari beberapa konsep yang digunakan yaitu Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang akan diukur melalui teori Edward III antara lain:

1. Komunikasi (Communication)
 - a. penyampaian informasi (transmission)

- b. kejelasan (clarity)
 - c. konsistensi (consistency)
2. Sumber daya (Resources)
- a. Manusia (staff)
 - b. Informasi (Information)
 - c. Kewenangan (Authority)
 - d. Fasilitas (facilities)
3. Disposisi (Disposition)
- a. Efek Disposisi (Effect of Disposition)
 - b. Penempatan Staf (Staffing the Bureaucracy)
 - c. Insentif (Incentives)
4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*); yaitu tentang adanya mekanisme Standard Operating Procedures (SOP).



1.







BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dikaitkan dengan teori implementasi menurut George C. Edward III adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi; Proses Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara dari sisi penyampaian pesan, pelaksana kebijakan program penilaian prestasi kerja terhadap PNS di setiap Divisi sudah berjalan dengan lancar dan tepat sasaran.
- b. Sumber Daya; Staf yang menangani program penilaian prestasi kerja telah dibekali dengan pengetahuan dengan seringnya mengikuti pelatihan tentang segala hal terkait program penilaian prestasi kerja.
- c. Disposisi; Dalam kaitannya dengan sikap para pelaksana kebijakan terutama dalam hal komitmen, mulai dari pelaksana kebijakan di tingkat bawah sampai di level atas pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara telah berjalan dengan baik dan memiliki komitmen yang kuat untuk melaksanakan kebijakan serta adanya penempatan staf berdasarkan tugas dan keahliannya.
- d. Struktur Birokrasi; Kanwil Kemenkumham Sumut telah memiliki SOP yang jelas karena sudah ada panduan yang jelas dari pemerintah pusat

yaitu peraturan kepala BKN nomor 1 tahun 2013 yang sudah mengatur tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011, termasuk dalam unsur pembagian tanggungjawab juga sudah berjalan dengan baik.

5.2. Saran

1. Agar Implementasi penilaian prestasi kerja PNS di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara dapat terlaksana secara efektif, setiap PNS Kanwil Hukum dan HAM Sumatera Utara sebaiknya dibekali dengan pengetahuan tentang tata cara penilaian prestasi kerja berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011.
2. Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara sebaiknya memberikan pelatihan dan bimbingan teknis secara berkesinambungan terhadap pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto dan Suharsimi, 2008, *Prosedur Penelitian Ilmiah*, Jakarta, PT. Rineka Cipta.
- Barthos, Basir, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta, PT Bumi Aksara.
- Bungin, Burhan, 2010, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, Cetakan Keempat. Jakarta, Kencana Prenada Media Group,
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Prenhallindo.
- Douglas, Hall T. and G, James Goodale, 2006, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, Scott Foresman and Company, Glenview.
- Edwards III, and George C, 2002, *Implementing Public Policy*. Texas Congressional Quartely Press.
- Faustino, and Cardoso Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Glueck, Jauch, Lawrence R, and William F, 2007, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta, PT. Erlangga.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta, PT. Bumi Aksara,
- Hariandja, Marihot Tua Efendi Hariandja, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta, Gramedia Widiasarana Indonesia
- Manullang. M., Marihot, 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Mangkunegara, A.A dan Anwar Prabu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,. Bandung, Penerbit PT Remaja Rosda Karya.

- Moleong, Lexy J. 2006, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosda Karya.
- Nazir Mohd, 2005, *Metode Penelitian*, Bogor, Penerbit Ghalia Indonesia
- Nugroho, Riant, 2004, *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Nasucha, Chaizi, 2004, *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktek*, Jakarta, PT Gramedia Widiasarana.
- Nawawi, Hadari, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Rao, TV, 2006, *Penilaian Prestasi Kerja*, Jakarta, PT. Binaman Pressindo.
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Salam, S. Dharma, 2002, *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, Jakarta, Penerbit Djambatan.
- Soeprihanto, John, 2001, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung, CV. Alfabeta.
- Sugiyono, 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif, Cetakan Kesatu*, Bandung, CV. Alfabeta.
- Stoner, Freeman, and Gilbert. 2006. *Manajemen*, Jilid II, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jakarta, Prenhallindo.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2003, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta.
- Winarno, Budi, 2005, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Yogyakarta, Media Presindo.
- Widodo, Joko, 2011, *Analisis Kebijakan Publik*. Jawa Timur, Penerbit Banyumedia.

PERATURAN PEMERINTAH DAN UNDANG-UNDANG

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai

Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang Undang Nomor 18 Tahun 1961 Tentang Ketentuan Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No. 8/1974

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

INTERNET

<http://www.kemenumham.go.id>

<https://bkn.go.id>