

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK
INDONESIA NOMOR 30 TAHUN 2019 TENTANG
PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI BAGIAN PEMERINTAHAN
SEKRETARIAT DAERAH
KOTA SUBULUSSALAM**

TESIS

Oleh

**ABDUL RAJAB
NPM. 191801083**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 2/1/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK
INDONESIA NOMOR 30 TAHUN 2019 TENTANG
PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI BAGIAN PEMERINTAHAN
SEKRETARIAT DAERAH
KOTA SUBULUSSALAM**

TESIS

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

**ABDUL RAJAB
NPM. 191801083**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

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

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia
Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai
Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota
Subulussalam**

Nama : Abdul Rajab

NPM : 191801083

MENYETUJUI:

Pembimbing I



Dr. Heri Kusmanto, MA

Pembimbing II



Dr. Adam, M.AP

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Budi Hartono, M.Si

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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, September 2022



Abdul Rajab

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdul Rajab
NPM : 191801083
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :
Yang menyatakan



Abdul Rajab

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



ABDUL RAJAB, Lahir di Medan Pada tanggal 29 Desember 1994 dari pasangan Bapak Syafril dan Ibu Erni sebagai anak kedua dari tiga bersaudara, dibesarkan di lingkungan keluarga yang menjunjung tinggi Agama dan Adat dalam menyongsong Dunia Pendidikan, sejak kecil tinggal di Muara Siberut Kabupaten Kepulauan Mentawai Provinsi Sumatera Barat, SD bersekolah di SDN 13 Muara Siberut dan SMP bersekolah di PMT Dr. Hamka Kabupaten Padang Pariaman setelah itu melanjutkan SMA di PMT Dr. Hamka sampai dengan kelas XI SMA dan kelas XII pindah ke SMAN 1 Siberut Selatan Kepulauan Mentawai, penulis kemudian melanjutkan Pendidikan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Jatinangor Kabupaten Sumedang tahun 2012, dan mengambil Program Studi Politik Pemerintahan dan lulus dari IPDN pada tahun 2016, hingga akhirnya melanjutkan Pendidikan di Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Administrasi Publik pada tahun 2019.

Dengan ketekunan dan motivasi tinggi untuk terus belajar dan berusaha, penulis telah berhasil menyelesaikan pengerjaan tesis ini, semoga dengan penulisan tesis ini mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia Pendidikan dan pekerjaan.

MOTTO

“Jangan pernah berhenti mencoba, selalu ada pelangi setelah hujan”

(abdul rajab)

“Jalan yang kau tempuh adalah pilihan yang sulit tetapi itu dapat merubah langkahmu,
gerakmu dan kemampuanmu”.

(berkata_23)

“Samar samar bisik mereka

Seketika meredam lara

Jangan salah menerka

Setiap sisi punya masa”

(ashead)



PERSEMBAHAN

Tesis yang berjudul “Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam” saya persembahkan untuk :

- ❖ Ayah, Mama, Kakak dan Adik yang tak Lelah menemani kebahagiaan dari saya lahir kedunia sampai dititik saat sekarang ini. Semua perjuangan ini saya persembahkan untuk keluarga saya khususnya kedua orang tua yang telah membesarkan saya, terima kasih sudah menjadi orang tua yang sabar mendidik dan membina agar saya bisa sampai pada titik ini.
- ❖ Istri dan anakku, sejak kehadiran kalian hidup ini terasa ringan dan terus menerus menjadi motivasi sehingga ayah bisa melewati cobaan cobaan hidup, untuk anakku “AFKHAR DEWANANDA ALFATIH” nak semoga yang ayah capai bisa menjadi contoh yang baik sehingga engkau dapat mencontoh dan lebih baik lagi dalam segala hal dari ayah
- ❖ Teman-Teman Seperjuangan di prodi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.

ABSTRAK

IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 30 TAHUN 2019 TENTANG PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BAGIAN PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH KOTA SUBULUSSALAM

Nama : Abdul Rajab
NPM : 191801083
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, MA
Pembimbing II : Dr. Adam, M.AP

Implementasi atas Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil masih belum dapat terlaksana dengan baik, terutama karena masih kurang objektifnya penilaian yang dilakukan di lingkungan pemerintahan, dimana faktor prasangka pribadi dalam melakukan penilaian masih tergolong cukup tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan kendala dalam implementasi peraturan tersebut di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, dan teknik analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian bahwa implementasi PP No. 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya berhasil diterapkan di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Implementasi telah berhasil diterapkan dari segi komunikasi dan struktur birokrasi, tetapi belum berhasil diterapkan dari segi sumberdaya dan disposisi. Kendala yang dihadapi pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, pegawai sering membuat laporan secara berlebihan, dan pemberian sanksi disiplin masih tergolong tidak tegas. Direkomendasikan atasan sebagai pejabat penilai perlu menghilangkan pengaruh unsur kedekatan dalam membuat penilaian terhadap kinerja bawahan, serta bersikap tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin.

Kata Kunci: Implementasi, Penilaian Kinerja, Pegawai Negeri Sipil

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT REGULATION OF THE REPUBLIC OF INDONESIA NUMBER 30 YEAR 2019 CONCERNING PERFORMANCE ASSESSMENT OF CIVIL SERVANTS IN THE GOVERNMENT SECTION OF THE REGIONAL SECRETARIAT OF SUBULUSSALAM CITY

Name : Abdul Rajab
NPM : 191801083
Study Program : Magister Administrasi Publik
Supervisor I : Dr. Heri Kusmanto, MA
Supervisor II : Dr. Adam, M.AP

The implementation of Government Regulation Number 30 of 2019 concerning the Performance Assessment of Civil Servants has not been carried out properly, mainly due to the lack of objective assessments carried out in the government environment, where the personal prejudice factor in making assessments is still quite high. This study aims to determine and analyze the implementation of the Government Regulation of the Republic of Indonesia Number 30 of 2019 concerning the Performance Assessment of Civil Servants and the obstacles in implementing these regulations in the Government Section of the Regional Secretariat of the City of Subulussalam. The research used was descriptive method, and the data analysis technique used descriptive qualitative. The results of the study that the implementation of PP no. 30 of 2019 concerning the Performance Assessment of Civil Servants has not been fully implemented in the Government Section of the Subulussalam City Regional Secretariat. Implementation has been successfully implemented in terms of communication and bureaucratic structure, but has not been successfully implemented in terms of resources and disposition. Constraints faced by appraisers (supervisors) are not being able to control the view of the proximity element in assessing the work of subordinates, employees often make excessive reports, and the provision of disciplinary sanctions is still relatively indecisive. It is recommended that superiors as appraisers need to eliminate the influence of the proximity element in making an assessment of the performance of subordinates, as well as being firm in giving sanctions to employees who violate disciplinary rules.

Keywords: Implementation, Performance Assessment, Civil Servants

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, atas rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis telah memperoleh bimbingan dari berbagai pihak, baik berupa materil, motivasi, spiritual, informasi maupun dari segi administrasi. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Budi Hartono, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area
4. Bapak Dr. Heri Kusmanto, MA selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Adam, M.AP selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Kepada para pegawai Sekretariat Daerah Kota Subulussalam yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Kepada keluargaku, yang selalu memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan studi dan tesis ini.

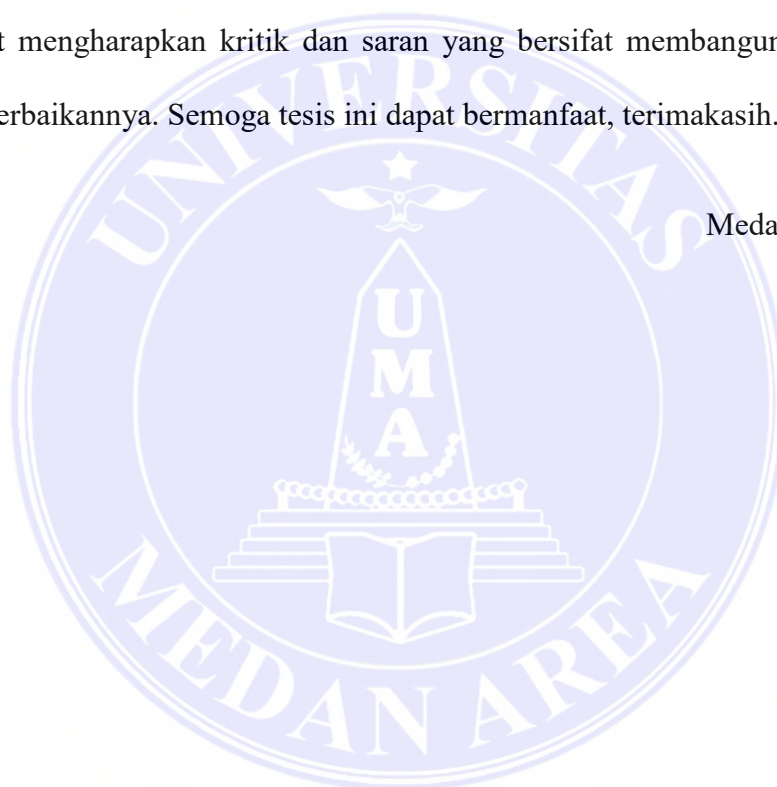
Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan, sehingga penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca demi perbaikannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat, terimakasih.

Medan, September 2022

Penulis



Abdul Rajab



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
.....	
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. KerangkaTeori.....	8
2.1.1. Kebijakan Publik.....	8
2.1.2. Model-model Implementasi Kebijakan.....	10
2.1.3. Penilaian Kinerja.....	16
2.2. Penelitian Terdahulu	34
2.3. Kerangka Berpikir.....	37
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian	39
3.2. Bentuk Penelitian	39
3.3. Informan Penelitian	40
3.4. Teknik Pengumpulan Data	40
3.5. Defenisi Konsep	42
3.6. Definisi Operasional.....	43

3.7. Teknik Analisis Data.....	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	51
4.1.1. Profil Kota Subulussalam.....	51
4.1.2. Visi dan Misi Pemerintah Kota Subulussalam.....	55
4.1.3. Profil Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.....	56
4.2. Pembahasan.....	83
4.2.1. Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.....	83
4.2.2. Faktor Kendala dan Pendukung Dalam Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam	108
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
5.1. Kesimpulan	111
5.2. Rekomendasi	111
DAFTAR PUSTAKA	114

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pegawai merupakan sumber daya manusia (*human resources*) sekaligus merupakan asset yang paling penting apa lagi bila mampu memberikan prestasi dengan lebih baik. Kelangsungan hidup lembaga pemerintahan dapat tercapai apabila seorang manajer sumber daya manusia mampu mengetahui, mengerti, dan memahami para pegawai yang bekerja di lembaga pemerintahan, juga mengetahui tingkat kebutuhan ekonomi pegawai, serta mampu mendayagunakan kemampuan pegawai. Peningkatan kemampuan kerja setiap individu pegawai dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja lembaga pemerintahan secara keseluruhan. Jika kinerja pegawai rendah maka kinerja lembaga pemerintahan juga buruk, dan sebaliknya, jika kinerja pegawai cukup tinggi maka kinerja lembaga pemerintahan secara keseluruhan juga akan baik.

Kinerja merupakan seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar. Kinerja seorang pegawai akan baik, bila pegawai mencapai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena di gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Kinerja penting bagi pegawai agar dapat memperoleh pengembangan karir serta memperoleh penghidupan yang layak dari hasil kerjanya.

Namun demikian kinerja pegawai tidak hanya tergantung pada kemampuan kerja pegawai itu sendiri, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sistem

atau budaya yang terbentuk di dalam organisasi, khususnya mengenai sistem penilaian kinerja. Baik tidaknya penilaian kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap hasil penilaian kinerja, karena sebaik apapun kemampuan kerja pegawai tidak akan memperoleh nilai yang sesuai dengan kinerjanya jika sistem penilaian kinerja di dalam organisasi tergolong buruk.

Secara definisi, penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja dilaksanakan untuk beberapa tujuan yaitu: menilai tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan sebagai dasar peningkatan dan pengembangan para pegawai secara pribadi, sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji, bonus, alat dalam pemberian pelatihan dan juga sebagai dasar dalam pemberian nasehat pada pegawai dan alat pemberian motivasi. Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja pada pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai. sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, pihak yang terlibat dengan mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat dimasa-masa yang akan datang
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dan pemberian imbalan. Imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawainya tidak hanya terbatas pada upah atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para pegawai tersebut, akan tetapi juga berbagai imbalan lain seperti bonus.

3. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja pegawai dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja, yaitu: *relevance*, *acceptability*, *reliability*, *sensitivity*, *practiculity* *Relevance* berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu. *Acceptability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi. *Reliability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Realibilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekuensi penilaian. Dalam hubungannya dengan sistem penilaian, disebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap

pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatannya relatif sama. *Sensitivity* berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil/sukses, cukup, ataupun gagal/jelek telah dilakukan oleh seorang pegawai. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan pegawai yang berhasil dari pegawai yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi maka dalam suatu organisasi semua pegawai akan mencapai tingkatan yang sama dan semua tujuan penilaian prestasi kerja tidak akan tercapai. *Practiculity* berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas para pegawai.

Penilaian kinerja bagi pegawai negeri sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Adapun prinsip penilaian kinerja yang diatur dalam peraturan tersebut adalah: objektif, terukur, akuntabel, partisipasif, dan transparan. Tetapi sampai saat ini implementasi atas peraturan tersebut masih belum dapat terlaksana dengan baik, terutama karena masih kurang objektifnya penilaian yang dilakukan di lingkungan pemerintahan, dimana faktor prasangka pribadi dalam melakukan penilaian masih tergolong cukup tinggi. Pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, sehingga hasil penilaian kinerja menjadi kurang sesuai dengan hasil kerja yang diperoleh pegawai yang dinilai.

Adapun unsur-unsur penilaian kinerja PNS di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam adalah mengenai kepribadian pegawai, yaitu orientasi

pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan, yaitu 91 - ke atas dinyatakan sangat baik, 76 – 90 dinyatakan baik, 61 – 75 dinyatakan cukup, 51 – 60 dinyatakan kurang dan 50 - ke bawah dinyatakan buruk. Nilai kinerja PNS di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam seperti tertera pada Tabel 1.1 dan 1.2

Tabel 1.1
Nilai Rata-rata Kinerja PNS di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam

Unsur Kinerja	Tahun 2020	Tahun 2021
Orientasi Pelayanan	84,14	83,20
Integritas	82,25	82,28
Komitmen	90,69	90,07
Disiplin	81,53	80,21
Kerjasama	82,41	81,54
<i>Rata-rata</i>	84,20	83,46

Sumber: rekapitulasi rata rata nilai SKP Bagian Pemerintahan

Tabel 1.2
Data Nilai SKP Pegawai Negeri Sipil Bagian Pemerintahan tahun 2020

No	Nama/Nip	Jabatan	Nilai SKP	Nilai Perilaku						Nilai prestasi kerja	sebutan
				Orientasi Pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerjasama	Kepemimpinan		
1	Ronise Bancin, S.STP	Ka Bagian	83,978	84,40	81,00	90,29	81,00	83,2		84,57	baik
2	Lukman Kaifa, SH	Kasubag Pem	84,37	83,65	83,65	90,4	81	83,15		83	baik
3	Abdul Rajab, S.STP	Kasubag Adwil	84,724	83,5	83	90,12	83	84		84	baik
4	Diki Tilarso, S.STP	Kasubag Otda	83,404	84	82,12	89,9	81	80		82,90	baik
5	Afmi Banurea, A.Md	Staf	84,46	84,4	82	92,4	82,4	81,1		84	baik
6	Rosita Sinamo	Staf	84,278	84,87	81,7	91,02	80,8	83		83,88	baik
Nilai rata rata				84,14	82,25	90,69	81,53	82,41			

Sumber : Data SKP per 1 januari 2021 Bagian Pemerintahan

Tabel 1.3
Data Nilai SKP Pegawai Negeri Sipil Bagian Pemerintahan tahun 2021

No	Nama/Nip	Jabatan	Nilai SKP	Nilai Perilaku						Nilai prestasi kerja	sebutan
				Orientasi Pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerjasama	Kepemimpinan		
1	Ronise Bancin, S.STP	Ka Bagian	83,07	83,00	81,00	90,10	80,00	81,25		83	baik
2	Lukman Kaifa, SH	Kasubag Pem	83,62	84,4	83,65	89	80,05	81		83	baik
3	Abdul Rajab, S.STP	Kasubag Adwil	84,32	83,5	83	90	81,1	84		84,20	baik
4	Diki Tilarso, S.STP	Kasubag Otda	84,304	84,5	82,12	89,9	82	83		84,35	baik
5	Afmi Banurea, A.Md	Staf	83,1	81,8	82,2	92,4	79,1	80		82,90	baik
6	Rosita Sinamo	Staf	82,34	82	81,7	89	79	80		82	baik
Nilai rata rata				83,20	82,28	90,07	80,21	81,54			

Sumber : Data SKP per 1 januari 2022 Bagian Pemerintahan

Dari Tabel 1.1, 1.2 dan 1.3 terlihat bahwa rata-rata nilai kinerja PNS mengalami penurunan dari tahun 2020 sampai tahun 2021. Rata-rata nilai kinerja pada tahun 2020 adalah 85,60 menurun menjadi 84,14. Keadaan tersebut menjadi gambaran bahwa program kegiatan yang dilaksanakan instansi tersebut tidak dapat terlaksana sebagaimana diharapkan. Oleh karena itu penulis tertarik melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul: **Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam ?
2. Apa saja faktor kendala dalam implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apa saja faktor kendala dalam implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

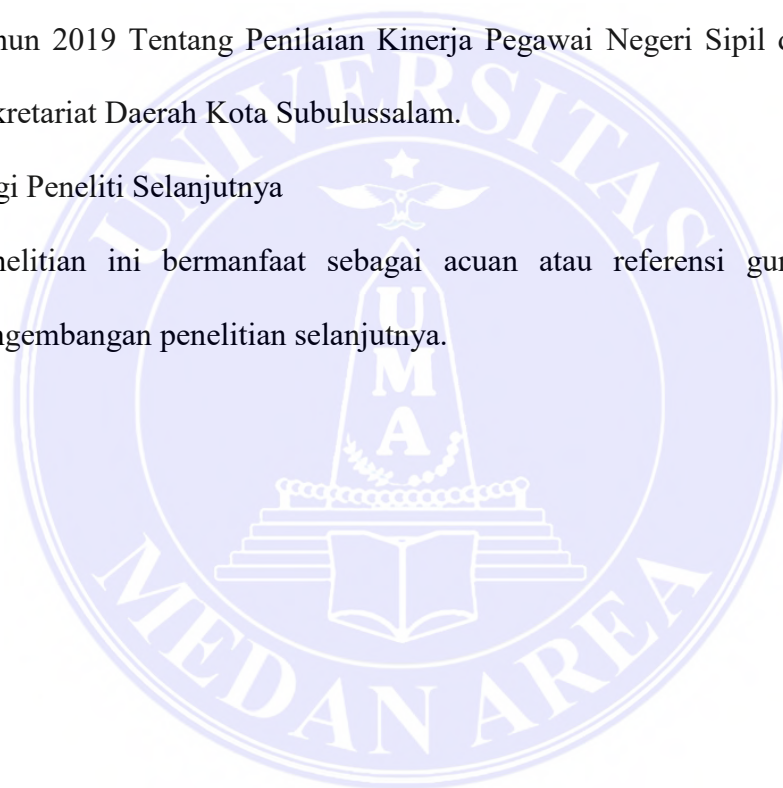
Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang pemerintahan publik.

2. Bagi Pemerintah

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk melakukan perbaikan khususnya tentang implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan atau referensi guna melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Kebijakan Publik

Kebijakan atau kajian kebijakan dapat pula merujuk pada proses pembuatan keputusan-keputusan penting organisasi, termasuk identifikasi berbagai alternatif seperti prioritas program atau pengeluaran, dan pemilihannya berdasarkan dampaknya. Kebijakan juga dapat diartikan sebagai mekanisme politis, manajemen, finansial, atau administratif untuk mencapai suatu tujuan eksplisit.

Menurut Winarno (2011:9) bahwa proses pembuatan kebijakan merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji. Oleh karena itu, dalam memecahkan sebuah permasalahan yang dihadapi kebijakan publik, ada beberapa tahap analisis yang harus dilakukan, yaitu:

1. Agenda kebijakan

Tahap penetapan agenda kebijakan ini adalah penentuan masalah publik yang akan dipecahkan, dengan memberikan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah. Dalam hal ini isu kebijakan dapat berkembang menjadi agenda kebijakan apabila memenuhi syarat, seperti: memiliki efek yang besar terhadap kepentingan masyarakat, dan tersedianya teknologi dan dana untuk menyelesaikan masalah publik tersebut.

2. Formulasi kebijakan

Formulasi kebijakan berarti pengembangan sebuah mekanisme untuk menyelesaikan masalah publik. Dalam menentukan kebijakan pada tahap ini dapat menggunakan analisis biaya manfaat dan analisis keputusan, dimana keputusan yang harus diambil pada posisi tidak menentu dengan informasi yang serba terbatas. Pada tahap ini diidentifikasi kemungkinan kebijakan yang dapat digunakan melalui prosedur forecasting untuk memecahkan masalah yang di dalamnya terkandung konsekuensi dari setiap pilihan kebijakan yang akan dipilih.

3. Adopsi kebijakan

Merupakan tahap untuk menentukan pilihan kebijakan yang akan dilakukan. Terdapat di dalamnya beberapa hal yaitu identifikasi alternatif kebijakan yang dilakukan pemerintah untuk merealisasikan masa depan yang diinginkan dan juga mengidentifikasi alternatif-alternatif dengan menggunakan kriteria-kriteria yang relevan agar efek positif alternatif kebijakan lebih besar daripada efek negatif yang akan terjadi.

4. Implementasi kebijakan

Pada tahap ini suatu kebijakan telah dilaksanakan oleh unit-unit eksekutor (birokrasi pemerintah) tertentu dengan memobilisasikan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (teknologi dan manajemen). Implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi. Sehingga dengan mengorganisir,

seorang eksekutif mampu mengatur secara efektif dan efisien sumber daya, unit-unit dan teknik yang dapat mendukung pelaksanaan program.

5. Evaluasi kebijakan

Tahap akhir dari proses pembuatan kebijakan adalah penilaian terhadap kebijakan yang telah diambil dan dilakukan. Dalam penilaian ini semua proses implementasi dinilai apakah telah sesuai dengan yang telah ditentukan atau direncanakan dalam program kebijakan tersebut sesuai dengan ukuran-ukuran (kriteria-kriteria) yang telah ditentukan. Evaluasi kebijakan dapat dilakukan oleh lembaga independen maupun pihak birokrasi pemerintah sendiri (sebagai eksekutif) untuk mengetahui apakah program yang dibuat oleh pemerintah telah mencapai tujuannya atau tidak. Apabila ternyata tujuan program tidak tercapai atau memiliki kelemahan, maka perlu diketahui apa penyebabnya sehingga kesalahan yang sama tidak terulang di masa yang akan datang.

2.1.2. Model-model Implementasi Kebijakan

2.1.2.1. Charles O. Jones

Tiga kegiatan utama yang paling penting dalam implementasi adalah:

1. Penafsiran, yaitu merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program ke dalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan.
2. Organisasi, yaitu merupakan unit atau wadah untuk menempatkan program ke dalam tujuan kebijakan.
3. Penerapan yang berhubungan dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya.

Proses implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat dan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap tujuan kebijakan, baik yang negatif maupun yang positif.

2.1.2.2. Edward III

Ada empat faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan menurut Subarsono (2012:90), yaitu:

1. Komunikasi
2. Sumber daya
3. Struktur birokrasi
4. Disposisi.

Masing-masing faktor dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komunikasi

Persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah harus diteruskan kepada personil yang tepat sebelum keputusan dan perintah-perintah tersebut dapat diikuti. Tentu saja, komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat. Secara umum membahas tiga hal penting dalam proses

komunikasi kebijakan yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan. Transmisi artinya sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan. Kejelasan, jika kebijakan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk pelaksana tidak hanya harus diterima oleh para implementor, tetapi juga komunikasi kebijakan harus jelas. Ketidakjelasan pesan komunikasi yang disampaikan berkenaan dengan implementasi kebijakan akan mendorong terjadinya interpretasi yang salah bahkan mungkin bertentangan dengan makna pesan awal. Konsistensi, artinya bahwa jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas.

2. Sumber daya

Sumber daya adalah faktor paling penting dalam implementasi kebijakan agar efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor, dan sumber daya financial. Tanpa adanya sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

3. Disposisi (kecenderungan atau tingkah laku)

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor seperti komitmen, kejujuran dan sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor

memiliki sifat atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

4. Struktur birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang paling penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standar operating procedures* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi implementor dalam bertindak. Selain itu struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yaitu prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Dan pada akhirnya menyebabkan aktifitas organisasi tidak fleksibel.

2.1.2.3. Gogin

Untuk mengimplementasikan kebijakan dengan model Gogin, maka perlu diidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tujuan-tujuan formal pada keseluruhan implementasi yakni: (1) bentuk dan isi kebijakan, termasuk di dalamnya kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi, (2) kemampuan organ isasi dengan segala sumber daya berupa dana maupun insentif lainnya yang akan mendukung implementasi secara efektif, dan (3) pengaruh lingkungan dari masyarakat dapat berupa karakteristik, motivasi, kecenderungan hubungan antar warga masyarakat, termasuk pola komunikasinya.

2.1.2.4. Grindle

Grindle menciptakan model implementasi sebagai kaitan antara tujuan dan hasil-hasilnya, selanjutnya pada model ini hasil kebijakan yang dicapai akan

dipengaruhi oleh isi kebijakan yang terdiri dari: (1) kepentingan-kepentingan yang dipengaruhi, (2) jenis atau type manfaat yang dihasilkan, (3) derajat perubahan yang diharapkan, (4) letak pengambilan keputusan, (5) pelaksanaan program, dan (6) sumber daya yang dilibatkan. Pengaruh selanjutnya adalah lingkungan yang terdiri dari: kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat, karakteristik lembaga penguasa, dan kepatuhan serta daya tanggap.

Tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah. Oleh karena itu tugas implementasi mencakup terbentuknya *a policy delivery system* dimana sarana-sarana tertentu dirancang dan dijalankan dengan harapan sampai pada tujuan-tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, kebijakan publik pernyataan-pernyataan secara luas tentang tujuan, sasaran, dan sarana diterjemahkan ke dalam program-program tindakan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang dinyatakan dalam kebijakan.

2.1.2.5. Van Meter dan Horn

Model implementasi kebijakan oleh Meter dan Horn dipengaruhi oleh enam faktor, yaitu (1) standar kebijakan dan sasaran yang menjelaskan rincian tujuan keputusan kebijakan secara menyeluruh, (2) sumber daya kebijakan berupa dana pendukung implementasi, (3) komunikasi inter organisasi dan kegiatan pengukuran digunakan oleh pelaksana untuk memakai tujuan yang hendak dicapai, (4) karakteristik pelaksanaan, artinya karakteristik organisasi merupakan faktor krusial yang akan menentukan berhasil tidaknya suatu program, (5) kondisi

sosial ekonomi dan politik yang dapat mempengaruhi hasil kebijakan, dan (6) sikap pelaksanaan dalam memahami kebijakan yang akan ditetapkan.

Beberapa unsur yang mungkin berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan, yaitu:

1. Kompetensi dan ukuran staf suatu badan.
2. Tingkat pengawasan hirarki terhadap keputusan-keputusan sub-unit dan proses-proses dalam badan-badan pelaksana.
3. Sumber-sumber politik suatu organisasi (misalnya dukungan diantara anggota-anggota legislative dan eksekutif).
4. Vitalitas suatu organisasi
5. Tingkat komunikasi-komunikasi terbuka yang didefinisikan sebagai jaringan kerja komunikasi horizontal dan vertical secara bebas serta tingkat kebebasan yang secara relatif tinggi dalam komunikasi dengan individu-individu di luar organisasi.
6. Kaitan formal dan informal suatu badan dengan badan pembuat keputusan atau pelaksana keputusan.

Berdasarkan uraian teori model implementasi maka penulis memilih menggunakan teori Edward III dalam menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam, dengan alasan dalam penerapan suatu peraturan pasti ada keberhasilan dan kegagalan, dan penulis melihat dengan menggunakan empat faktor yang terdapat dalam teori Edward III yaitu komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi dan

disposisi maka akan terlihat bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

2.1.3. Penilaian Kinerja

2.1.3.1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Bagi orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia pada umumnya sependapat bahwa kinerja pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pegawai. Pentingnya kinerja yang rasional dan objektif meliputi paling sedikit dua kepentingan yaitu: kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Menurut Suprianto (2010:12) bahwa “Kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu”. Bagi pegawai prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan prestasi kerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi prestasi kerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi.

Definisi ini mengartikan kinerja merupakan hasil kerja yang dinilai dengan membandingkan standar yang sudah ditetapkan sehingga terlihat apakah prestasi pegawai tersebut sudah baik atau belum baik.

Menurut Mathis dan Jackson (2012: 82), “Kinerja merupakan seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set

standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”. Definisi ini mengartikan pegawai dapat mengetahui keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan membandingkan target hasil yang sudah ditetapkan oleh instansi.

Selanjutnya menurut Adoir (2010: 64), “Kinerja adalah perasaan yang membawa seseorang pada kesuksesan, penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah dan keberhasilan yang ada”. Berdasarkan definisi ini, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja itu merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan, pemecahan masalah pada suatu periode yang dapat menimbulkan perasaan.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pencapaian yang dapat dilaksanakan oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut semakin besarlah prestasi kerja pegawai bersangkutan. Dan jika dalam pendelegasian tugas uraian pekerjaannya tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab kabur akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang pegawai dapat diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian prestasi kerja pegawai.

Menurut Handoko (2010:135), “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai”. Kegiatan ini memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:77) penilaian prestasi kerja terdiri dari “proses-proses mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja pada pegawai”. Sedangkan Wursanto (2011:38) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang”. Hasibuan (2010:105) juga mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesanggupan dalam bekerja serta waktu”.

Menurut Wibowo dalam Sudaryo dkk (2018:205) bahwa pengukuran kinerja antara lain menggunakan aspek kualitas kerja, produktivitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, inisiatif dan tanggung jawab.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi perilaku, hasil kerja dan kedisiplinan yang digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seseorang pegawai dan apakah dia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Melaksanakan penilaian prestasi kerja ditentukan standar kerja sebagai pedoman dalam menentukan pegawai yang berprestasi.

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap hasil pekerjaan pegawai digunakan untuk tujuan pendidikan, prestasi kerja, gaji dan pemberhentian. Sedangkan penilaian terhadap sifat-sifat pribadi dapat dipergunakan untuk tujuan-tujuan seperti promosi dan pemindahan. Penilaian ini, memungkinkan setiap pegawai mengetahui pendapat atasan tentang dirinya dan cara meningkatkan prestasi kerja dimasa mendatang.

Menurut Hasibuan (2016:135), penilaian prestasi kerja dilaksanakan untuk beberapa tujuan yaitu: menilai tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan sebagai dasar peningkatan dan pengembangan para pegawai secara pribadi, sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji, bonus, alat dalam pemberian pelatihan dan juga sebagai dasar dalam pemberian nasehat pada pegawai dan alat pemberian motivasi.

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermafaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja pada pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai.

Menurut Rivai (2012:68) beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

1) Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan pegawai.

2) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja.

3) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.

4) Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

6) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

7) Ketidakakuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia.

8) Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

9) Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Menurut Hasibuan (2010:122) mengungkapkan beberapa tujuan dan kegunaan dari penilaian prestasi pegawai sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.
2. Untuk mengukur prestasi kerja.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*).
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki kecakapan pegawai.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*jobdescription*).

Menurut Siagian (2011:227-228), suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan:

6. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, pihak yang terlibat dengan mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat dimasa-masa yang akan datang
7. Sebagai bahan pengambilan keputusan dan pemberian imbalan. Imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawainya tidak hanya terbatas pada upah atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para pegawai tersebut, akan tetapi juga berbagai imbalan lain seperti bonus.
8. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja pegawai dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
9. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensis pegawai yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi.
10. Membantu para pegawai menentukan rencana dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Sedangkan menurut Handoko (2013:135-137) mengatakan, ada beberapa manfaat penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Perbaikan Prestasi

Umpan balik Pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi Prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan ada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasi

Prestai kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi mambantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil taanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti: keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Pimpinan organisasi dan pegawai harus memahami manfaat pelaksanaan penilaian prestasi kerja agar prestasi kerja pegawai dapat ditingkatkan dan mengetahui cara meningkatkan prestasi yang jelek. Manajer perlu menentukan syarat-syarat penilaian prestasi kerja yang berfungsi sebagai dasar pelaksanaan penilaian prestasi kerja dalam organisasi.

2.1.3.3. Faktor yang Menghambat Penilaian Kinerja

Penilaian sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja pegawai. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias

adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah :

1. *Halo effect*

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang pegawai, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja pegawai. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan kecenderungan terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para pegawai sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian ekstrim tersebut, dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja pegawai. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para pegawai wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan pegawai yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk – cenderung lebih diingat oleh penilai.

Berbagai distorsi di atas dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat. Latihan-latihan untuk para penilai hendaknya mencakup tiga tahap. Pertama, berbagai bias atau kesalahan dan penyebab-penyebabnya harus dijelaskan. Kedua, peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan-keputusan pegawai hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya obyektifitas dan sikap tidak memihak. Ketiga, para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian latihan mereka.

Di samping pemberian latihan, para penilai harus memperoleh umpan balik tentang penilaian mereka di waktu yang lalu. Umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilaian di kemudian hari.

Departemen personalia juga dapat mempengaruhi distorsi melalui pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara hati-hati. Untuk mempermudah pembahasan, teknik-teknik ini dikelompokkan menjadi metode-metode yang berorientasi pada prestasi di masa lalu dan yang berorientasi masa mendatang.

2.1.3.4. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Para penilai harus memperoleh umpan balik tentang penilaian mereka diwaktu lalu. Umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku di kemudian hari. Personalia dapat mengelompokkan teknik-teknik ini menjadi metode-metode yang berorientasi pada prestasi dimasa lalu dan yang berorientasi masa mendatang, yaitu (Handoko, 2013:141):

- a. Metode-metode Penilaian Berorientasi pada Masa Lalu
- b. Metode Penilaian Berorientasi pada Masa Depan.
- a. Metode-metode Penilaian Berorientasi pada Masa Lalu

Ada beberapa metode-metode penilaian prestasin kerja yang berorientasi pada masa lalu adalah sebagai berikut:

1. Rating scale

Dalam hal ini, penilai melakukan penilaaian subjektif terhadap prestasi kerja pegawai dari skala tertentu dari yang terendah sampai dengan tertinggi.

2. Checklist

Dalam metode ini, penilai hanya memilih pertanyaan-pertanyaan yang tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakterisitk-karakteristik pegawai.

3. *Critical incident method*

Metode penilaian ini didasarkan kepada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

4. *Field review method*

Metode penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukannya terjun langsung kelapangan untuk menilai prestasi kerja pegawai

5. Tes dan observasi prestasi kerja

Metode penilaian dilakukan dengan mengadakan tes pengetahuan dan keterampilan secara tertulis yang akan dinilai.

6. Metode evaluasi kelompok

Penilai seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking pegawai dari yang terbaik sampai yang terjelek.

b. Metode Penilaian Berorientasi pada Masa Depan

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada masa depan, yaitu:

1. *Self Appraisals*

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila pegawai menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2. *Psychological Appraisals*

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi pegawai diwaktu yang akan datang.

3. Pendekatan *Management By Objective (MBO)*

Adalah bahwa setiap pegawai dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut. Penilaian prestasi kerja dilakukan bersama.

4. *Assessment Centers*

Suatu bentuk penilaian pegawai yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi pegawai diwaktu yang akan datang.

Penilaian prestasi harus memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja pegawai. 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. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan pegawai.

Di samping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standars*), dengan

mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliable dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja.

Observasi-observasi penilaian dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung terjadi bila penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja. Di lain pihak, observasi tidak langsung terjadi bila penilai hanya dapat menilai tiruan pelaksanaan kerja nyata sehingga kurang akurat. Sebagai contoh, seorang penyelia yang memonitor petugas penerima telepon adalah observasi langsung, sedangkan tes tertulis tentang prosedur-prosedur perusahaan untuk penanganan panggilan darurat adalah observasi tidak langsung.

2.1.3.5. Dimensi Penilaian Kinerja Pegawai

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pasal 4, maka prinsip penilaian kinerja dijadikan dimensi penilaian kinerja adalah:

1. Objektif

Penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.

2. Terukur

Penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

3. Akuntabel

Seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

4. Partisipatif

Seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.

5. Transparan

Seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Menurut Suprianto (2012:243), terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. *Relevance*
2. *Acceptability*
3. *Reliability*
4. *Sensitivity*
5. *Practiculity*

Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut: *Relevance* berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Acceptability berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.

Reliability berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Realibilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekuensi penilaian. Dalam hubungannya dengan sistem penilaian, disebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatannya relatif sama.

Sensitivity berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil/sukses, cukup, ataupun gagal/jelek telah dilakukan oleh seorang pegawai. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan pegawai yang berhasil dari pegawai yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi maka dalam suatu organisasi semua pegawai akan mencapai tingkatan yang sama dan semua tujuan penilaian prestasi kerja tidak akan tercapai.

Practiculity berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas para pegawai.

Sumber-sumber data kinerja terdiri dari penyelia, pegawai sendiri, rekan sejawat atau anggota tim, bawahan dan pelanggan. Relevansi masing-masing sumber perlu dipertimbangkan sebelum ditetapkan metode pemberian rating. Hal penting dalam menentukan siapa yang harus melaksanakan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan orang yang dievaluasi. Kuantitas dan kualitas pengetahuan tugas mungkin bervariasi sesuai dengan tingkat organisasi, demikian juga kedekatan pekerja dan pemberi rating.

Mathis dan Jackson (2012:15-20), yang melaksanakan penilaian prestasi kerja meliputi: penilaian atasan, penilaian diri sendiri, penilaian rekan sejawat atau anggota tim dan penilaian ke atas atau terbalik.

Penilaian atasan. Istilah atasan dalam konteks ini mengacu pada pimpinan langsung bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan beranggapan, atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun dan karena itu perusahaan memberikan seluruh tanggungjawab penilaian orang lain.

Namun, penilaian atasan mempunyai kelemahan. Pertama, karena atasan biasanya punya kekuasaan untuk memberikan imbalan dan hukuman, mungkin bawahan merasa terancam. Kedua, evaluasi sering merupakan proses satu arah yang membuat bawahan defensive. Ketiga, atasan mungkin tidak mempunyai kemampuan interpersonal yang diperlukan untuk memberikan umpan balik yang baik. Kelebihannya, karena adanya potensi pertanggungjawaban hukum dan hasrat untuk memiliki data penilaian terbaik yang memungkinkan. Tindakan ini meningkatkan keandalan dan keadilan yang dirasakan dari proses penilaian.

Penilaian diri sendiri. Penggunaan penilaian diri sendiri, khususnya melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan dipopulerkan sebagai komponen manajemen dan objektif yang sering disebut MBO. Bawahan yang sering berprestasi dalam proses evaluasi mungkin akan lebih terlibat dan punya komitmen pada tujuan. Partisipasi bawahan mungkin juga membantu menjelaskan peran pegawai dan mengurangi konflik peran.

Penilaian rekan sejawat atau anggota tim. Penggunaan penilaian anggota tim agaknya meningkat saat memasuki abad ke-21 ditinjau dari focus korporasi.

Dalam hal ini perlu partisipasi pegawai, kerjasama tim dan pemberian wewenang. Salah satu alasannya adalah bahwa penilaian rekan sejawat terlihat sebagai alat prediksi kinerja masa mendatang yang bermanfaat. Alasan lain, penilaian kinerja secara individu tidak memberikan kontribusi kepada upaya-upaya pembinaan tim yang merupakan unsur penting dalam manajemen partisipatif saat ini.

Penilaian ke atas atau terbalik. Organisasi-organisasi semacam Jonhson and Johnson dan Sears telah mensurvei pegawai selama beberapa tahun untuk mengetahui opini mereka tentang manajemen, tetapi secara umum tipe penilaian ini yang disebut penilaian ke atas atau penilaian terbalik, tetap populer. Perusahaan yang menggunakan rating bawahan dalam hal bagaimana hierarki organisasi mereka, dan mengembangkan manajer-manajernya yang lebih baik.

Setelah perusahaan menentukan siapa yang melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai, kemudian menyusun langkah-langkah dalam menilai prestasi. Penentuan langkah-langkah berguna agar proses penilaian adil, akurat dan tepat, sehingga penyimpangan-penyimpangan dapat dihindarkan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam sebagai berikut.

1. Hasil penelitian Wardani dengan judul Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Studi di Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado, 2014).

Beberapa pelanggaran yang dilakukan oleh ASN di Kecamatan Mapanget Kota Manado, yaitu: pelanggaran terhadap ketentuan jam kerja; menyalahgunakan wewenang; masih rendahnya rasa pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab terhadap tugas kedinasan; pemberian pelayanan terhadap masyarakat yang masih kurang baik dan pelanggaran terhadap peraturan kedinasan yang berlaku.

2. Hasil penelitian Marzuki dengan judul Penerapan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari, 2017.

Berdasarkan pengamatan pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari tampak bahwa sikap disiplin kerja di kalangan pegawai di kantor tersebut masih relatif rendah.

3. Hasil penelitian Sisilia Koda dengan judul Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Puskesmas Daru Kecamatan Kao Utara, 2016)

Ada beberapahal yang menjadi kesimpulan dengandemikian upaya peningkatan kinerja pegawai sudah cukup (efektif), dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pegawai (ASN). Adapun tingkat pelayan yang diberikan kepada masyarakat dilakukan sesuai aturan, dan tingkat pelaksanaan dalam

beberapa program sudah diteralisasikan dengan baik, karna adanya pengawasan dan pelaksanaan dengan baik.

4. Hasil penelitian Titin Nur Haydah dengan judul *Kendala dan Solusi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, 2014)*

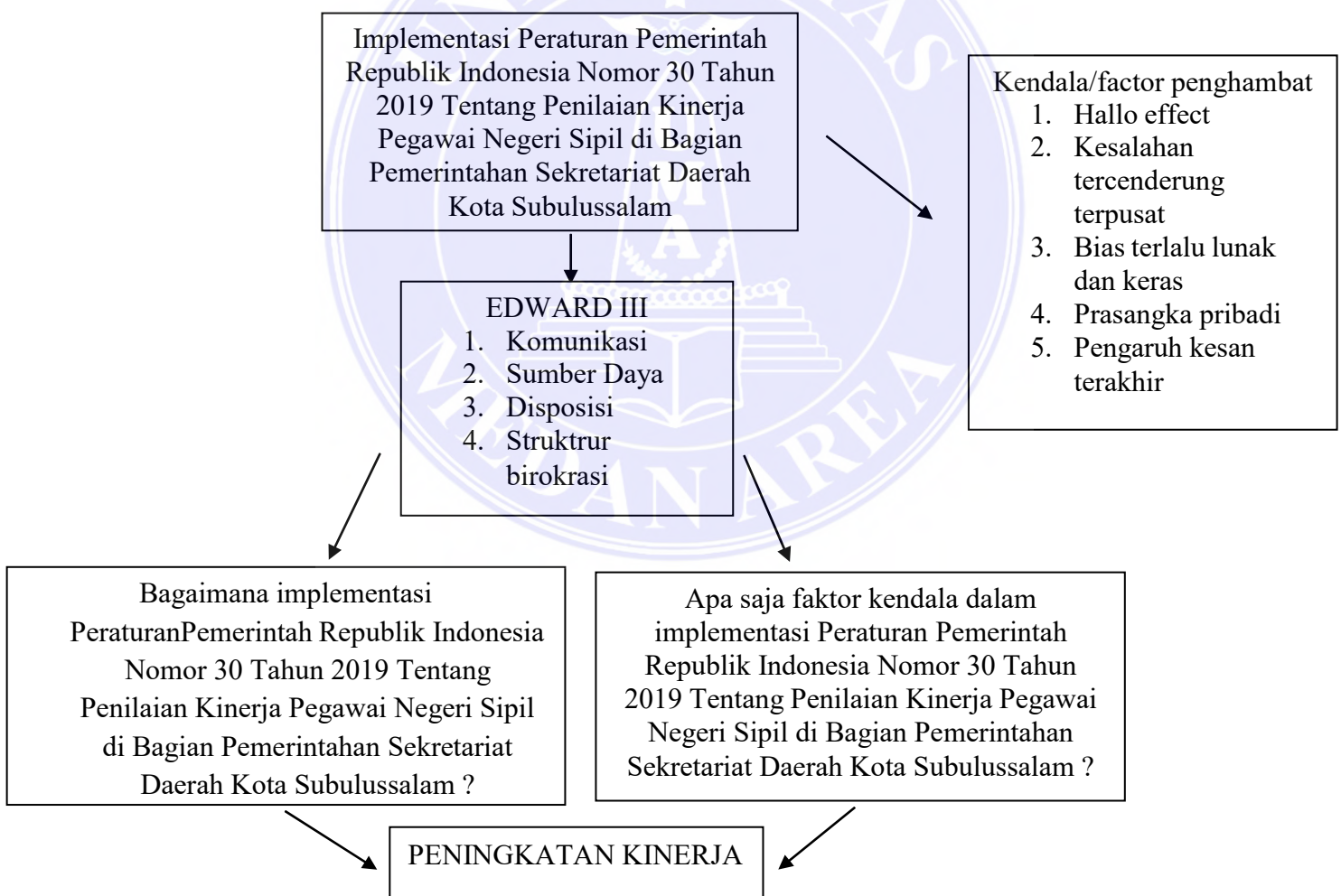
Salah satu indikasi rendahnya kualitas Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut adalah adanya pelanggaran disiplin yang banyak dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah. Kendala yang dihadapi oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah Kurang tegasnya Sanksi yang diberikan oleh Pejabat yang berwenang serta lunturnya Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil. Solusinya yaitu dengan adanya sanksi/tindakan secara tegas bilamana seorang Pegawai Negeri Sipil terbukti melakukan pelanggaran disiplin yang tujuan untuk memberikan efek jera dan shock terapi agar Pegawai Negeri Sipil yang lain tidak meniru atau melakukan pelanggaran yang lebih berat lagi.

5. Hasil penelitian Dewi Rachmawati dengan judul *The Effect of Work Discipline and Job Involvement on the Performance with Incentive as Intervening Variable, 2018*

Hasil pengujian hipotesis menemukan bahwa kedisiplinan dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis variabel mediasi dapat disimpulkan bahwa insentif tidak terbukti memediasi pengaruh keterlibatan kerja dan disiplin kerja dalam kinerja.

2.3. Kerangka Berpikir

pemikiran ini dilakukan terkait judul permasalahan yaitu Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam, melalui kerangka berpikir ini penulis mencoba mengembangkan beberapa permasalahan tersebut sehingga mendapatkan factor factor apa saja yang mempengaruhi dalam pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Juni 2022 sampai dengan Juli 2022.

3.2. Bentuk Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu mengambil data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat diuraikan secara deskriptif, kualitatif dan komperhensif, yaitu menggambarkan kenyataan yang berlaku dan membahas permasalahan-permasalahan yang dikemukakan berkaitan dengan Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Penelitian ini dipaparkan secara deskriptif dengan metode pendekatan yuridis administrasi publik.

Penelitian deskriptif adalah prosedur yang bertujuan membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau fenomena keadaan yang sedang terjadi. Digunakannya metode deskriptif ini, karena peneliti ingin memperoleh hasil yang benar-benar sesuai dengan fakta yang ada dan berkembang. Untuk pendekatan yuridis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk membahas Implementasi Peraturan Pemerintah

Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

3.3. Informan Penelitian

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Menurut Bagong Suyatno (2015:172) bahwa Informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu: 1) informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, 2) informan utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, 3) informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan informan kunci yaitu:

1. Sekretaris Daerah Kota Subulussalam (Ir. Taufit Hidayat, MM).
2. Kepala Bagian Pemerintahan Setdako Subulussalam (Ronise Bancin, S.STP).
3. Staf TU Bagian Organisasi (Dedy Kurniawan, S.STP)
4. Kasubbag Pemerintahan Bagian Pemerintahan (Lukman Kaifa, SH)
5. Staf Bagian Pemerintahan (Afmi Banurea, A.Md)

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah penting dalam penelitian ilmiah karena data yang dihasilkan digunakan untuk memecahkan masalah yang ada.

Alat pengumpul data berfungsi untuk mengumpulkan data-data di lapangan yang diperlukan dalam kegiatan penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*), yaitu dengan mendatangi secara langsung lokasi penelitian dan mengamati kejadian atau keadaan sebenarnya.

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini antara lain :

1. Pengumpulan Data Primer

Yaitu perolehan data melalui kegiatan penulis langsung ke lokasi penelitian untuk mendapat data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu:

- a. Wawancara (*interview*) merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi, yakni melalui kontak atau hubungan pribadi antara peneliti dengan sumber data (informan). Komunikasi tersebut dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Dalam penelitian ini komunikasi dilakukan secara langsung, wawancara dilakukan dengan cara “*face to face*” artinya peneliti berhadapan langsung dengan informan untuk menanyakan secara lisan hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian dan peneliti mencatat jawaban dari informan.
- b. Pengamatan (observasi) adalah pengumpulan data untuk menjawab masalah penelitian dengan cara melakukan pengamatan yakni mengamati gejala yang diteliti secara langsung. Teknik pengamatan ini memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan

terhadap Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam.

2. Pengumpulan Data Sekunder

- a. Studi kepustakaan, yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi melalui literatur yang relevan dengan judul penelitian seperti buku-buku, artikel dan makalah yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.
- b. Studi dokumentasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dari dokumen atau arsip-arsip termasuk internet yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

3.5. Definisi Konsep

Menurut Singarimbun dan Efendi (2010:43), definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Berdasarkan pengertian tersebut maka definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian adalah:

1. Implementasi adalah suatu tindakan dari proses kebijakan segera setelah undang-undang ditetapkan oleh lembaga yang berwenang, dan selanjutnya dilakukan oleh pemerintah, individu secara pribadi atau kelompok masyarakat untuk mencapai tujuan.
2. Kebijakan atau kajian kebijakan adalah merujuk pada proses pembuatan keputusan-keputusan penting organisasi, termasuk identifikasi berbagai alternatif seperti prioritas program atau pengeluaran, dan pemilihannya berdasarkan dampaknya.

3. Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.

3.6. Definisi Operasional

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami variabel yang akan menjelaskan dalam penelitian ini, digunakan model implementasi kebijakan George Edwards III, sehingga Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Komunikasi, mencakup:

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian, dari seseorang kepada orang lain melalui cara lisan, tertulis, maupun cara nonverbal dengan tujuan orang lain tersebut menginterpretasikannya sesuai dengan maksud yang dikehendaki yang meliputi dimensi-dimensi: transmisi pesan ke personil yang tepat, kejelasan pesan, konsistensi pesan, kemampuan pemberi dan penerima pesan untuk memahami maksud pesan, cara penyampaian pesan, media/sarana penyampaian pesan.

- a. Transmisi (penyampaian pesan).
- b. Kejelasan perintah tentang penyelenggaraan program.
- c. Konsistensi perintah yang diberikan tentang penyelenggaraan program yang dilakukan

2. Sumber daya, mencakup kompetensi implementor dan finansial

Sumber daya adalah penyediaan suatu hal pada suatu negara, organisasi, atau individu yang dapat berupa staf/tenaga kerja, informasi, kewenangan, dan fasilitas.

3. Disposisi, mencakup:

Disposisi dapat diartikan sebagai pernyataan evaluatif seseorang terhadap suatu keadaan yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, tindakan, serta terpengaruh oleh pandangan kelompok, pergantian personil, serta insentif.

- a. Tanggungjawab
- b. Komitmen
- c. Kejujuran

4. Struktur birokrasi, mencakup:

Struktur birokrasi adalah struktur organisasi yang menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal yang meliputi dimensi pembagian pekerjaan (division of work), garis komando (chain of command), cakupan kendali (span of control), formalisasi aturan (formalization of rules), dan Standard Operating Procedure.

- a. Pembagian tugas
 - b. Koordinasi
 - c. Prosedur.

3.6.1 Defenisi Pegawai Negeri Sipil dan Kinerja (performance)

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

Pegawai Negeri Sipil menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, “Pegawai” berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya), “Negeri” berarti negara atau pemerintah, jadi pegawai negeri sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.²⁸ Selain itu Pegawai Negeri Sipil memiliki pengertian Stipulatif dan Ekstensif.

1. Pengertian Stipulatif Pengertian Stipulatif Pegawai Negeri Sipil terdapat pada pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-Pokok

Kepegawaian disebutkan Pegawai Negeri Sipil adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Terdapat pula pengertian Pegawai Negeri Sipil pada pasal 1 ayat 3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan Pegawai Negeri Sipil yaitu warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

2. Pengertian Ekstensif Pengertian ekstensif Pegawai Negeri Sipil dimana dalam hal-hal tertentu diberlakukan sama atau dianggap sebagai Pegawai Negeri Sipil. Pengertian tersebut antara lain terdapat pada :
 - a. Ketentuan yang terdapat pada pasal 415-437 KUHP mengenai kejahatan jabatan. Menurut pasal-pasal tersebut orang yang melakukan kejahatan jabatan adalah yang melakukan kejahatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai orang yang disertai suatu jabatan publik, baik tetap maupun sementara. Jadi, orang yang disertai suatu jabatan publik itu belum tentu Pegawai Negeri Sipil secara stipulatif apabila melakukan kejahatan dalam kualitasnya sebagai pemegang jabatan publik, ia menganggap diperlakukan sama dengan Pegawai Negeri, khusus untuk kejahatan yang dilakukannya.
 - b. Ketentuan pasal 92 KUHP yang berkaitan dengan status anggota dewan rakyat, anggota dewan daerah, dan kepala desa. Menurut Pasal 92

KUHP, dimana diterangkan bahwa yang termasuk dalam arti Pegawai Negeri Sipil adalah orang-orang yang dipilih dalam pemilihan berdasarkan peraturan-peraturan umum dan juga mereka yang bukan dipilih tetapi diangkat menjadi anggota dewan rakyat dan dewan daerah serta kepala desa dan sebagainya.

- c. Ketentuan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi memperluas pengertian dari Pegawai Negeri.
- d. Ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1974 tentang Pembatasan Pegawai Negeri dalam usaha swasta

3.7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Analisis data menurut Bogdan dalam Sugiyono yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.¹⁷ Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh.

Menurut Miles & Huberman (1992: 16) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data,

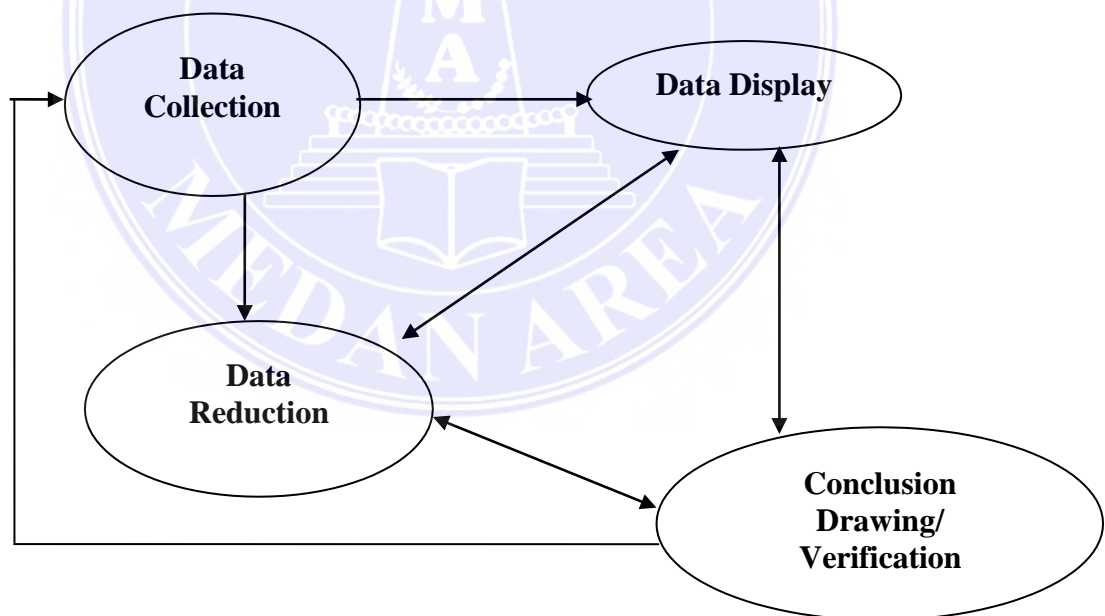
penarikan kesimpulan/verifikasi.¹⁸ Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

1. 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 berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugusgugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus sesudah penelian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Reduksi data merupakan bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan reduksi data peneliti tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara, yakni: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih

luas, dan sebagainya. Kadang kala dapat juga mengubah data ke dalam angka-angka atau peringkat peringkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana.

2. Penyajian Data Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.
3. Menarik Kesimpulan Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan

kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Singkatnya, makna-makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Secara skematis proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif Miles dan Huberman dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 2.1. Model Analisi Data Interaktif Miles dan huberman

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data penelitian yang telah diuraikan dalam pembahasan dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi PP No. 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya berhasil diterapkan di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Implementasi berdasarkan indikator Edward III.
 - a. Komunikasi
implementasi dalam hal komunikasi telah berhasil diterapkan dengan melihat bagaimana sebuah pesan dan informasi disampaikan dari atas ke bawahan dan antara sesama rekan kerja.
 - b. Sumber daya
Sumber daya yang ada didalam lingkungan Bagian Pemerintahan belum diposisikan dengan latar pendidikan yang ideal dan belum mempedomani analisis jabatan yang diduduki, dan juga tidak didukung dengan sumber daya anggaran yang memadai.
 - c. Disposisi
Dalam hal disposisi belum berhasil dilakukan karena implementor memiliki perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

d. Struktur Birokrasi

SOP dalam kebijakan sudah terukur dan struktur organisasi yang tidak terlalu panjang sehingga tidak melemahkan pengawasan , yaitu prosedur birokrasi yang ideal dan kompleks. Dan pada akhirnya menyebabkan aktifitas organisasi yang fleksibel

2. Kendala yang dihadapi dalam mewujudkan peningkatan kinerja dan disiplin PNS di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Subulussalam adalah pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan unsur Nepotisme dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, pegawai sering membuat laporan secara berlebihan, dan pemberian sanksi disiplin masih tergolong tidak tegas.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka penulis mengajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Atasan sebagai pejabat penilai perlu menghilangkan pengaruh unsur Nepotisme dalam membuat penilaian terhadap kinerja bawahan, serta bersikap tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin.
2. Pegawai sebaiknya berperilaku jujur dalam membuat laporan kinerja. Dalam hal ini pegawai perlu membuat laporan yang lebih menggambarkan kondisi pekerjaan yang benar-benar telah dilakukan pada setiap harinya.

3. rekomendasi untuk Pemerintahan Kota Subulussalam dalam hal ini harus lebih memperhatikan dalam hal pengawasan kinerja pegawai dan juga harus memperhatikan dari segi sumber daya manusia dan anggaran, kelemahan dan kekurangan dari sisi disiplin sangat kuat pengaruhnya dengan sumber daya, Pemerintahan Kota Subulussalam dalam hal ini harus memperhatikan tunjangan kinerja pegawai sehingga pegawai tersebut dapat memberikan hasil kinerja yang maksimal, selama ini pegawai yang kurang efektif dan pegawai kinerjanya bagus mendapatkan apresiasi dan tunjangan yang sama, maka dari itu peneliti menganggap sumber daya menjadi salah satu indikator kuat dalam peningkatan kinerja di Lingkungan Pemerintahan Kota Subulussalam khususnya di Bagian Pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adoir, John. 2010. *Kepemimpinan yang Efektif*. Semarang: Dahara Prize.
- Handoko, T. H. 2013. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun dan Efendi. 2010. *Metode Penelitian Survey (Pendekatan Metode Deskriptif Kualitatif dan Kuantitatif)*, Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Subarsono, A.G. 2011. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, teori, dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprianto, J. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Suyatno, Bagong. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Masmedia.
- Wasistiono. 2010. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Yogyakarta: Andi.
- Winarno, Budi. 2011. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: Buku Seru.
- Wursanto, I. 2011. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Peraturan-peraturan:

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Jurnal:

Haydah, Titin Nur. 2014. *Kendala dan Solusi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)*. Jurnal Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Brawijaya.

Koda, Sisilia. 2016. *Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Puskesmas Daru Kecamatan Kao Utara)*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/16296>.

Marzuki. 2017. *Penerapan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari*. Jurnal Administrasi, Universitas Halu Uleo Kendari.

Rachmawati, Dewi. 2018. *The Effect of Work Discipline and Job Involvement on the Performance with Incentive as Intervening Variable*. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X.

Wardani. 2014. *Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Studi di Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado)*. Jurnal Ilmu Politik, Universitas Sam Ratulangi.