

PERBANDINGAN PP NOMOR 46 TAHUN 2011 DAN PP NOMOR 30 TAHUN 2019: TINJAUAN SUBSTANSI DAN IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA PNS

(COMPARISON OF GOVERNMENT REGULATION NUMBER 46 OF 2011 AND GOVERNMENT REGULATION NUMBER 30 OF 2019: SUBSTANCE REVIEW AND IMPLEMENTATION OF CIVIL SERVANT PERFORMANCE ASSESSMENT)

Muhamad Arif Rohman

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DIY

muhamad.arif.rohman@kemenkumham.go.id

Abstrak

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peranan sangat penting dalam melihat sejauh mana PNS memberikan kinerja terhadap organisasi, menentukan dalam pengembangan kompetensi dan jenjang karier. Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja PNS masih sering terdapat bias yang mengakibatkan penilaian hanya sebatas formalitas belaka. Menarik untuk dikaji lebih jauh bagaimana perbandingan antara PP 46/2011 dengan PP 30/2019 ditinjau dari segi substansi dan implementasi terkait penilaian kinerja pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Diharapkan dengan tulisan ini, setiap pegawai dapat lebih memahami terkait prosedur penilaian kinerja PNS, mulai dari menyusun sasaran kinerja, pelaksanaan, sampai dengan penilaian kinerja. Penilaian terhadap kerja PNS telah mengalami transformasi dari mulai diberlakukannya DP3 melalui PP 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS, kemudian diganti dengan PP 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, dan yang terakhir dengan terbitnya PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Dalam dua regulasi terakhir terdapat beberapa perbedaan baik dari segi substansi maupun implementasinya. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Dari segi substansi, antara PP 46/2011 dan PP 30/2019 memiliki beberapa perbedaan yang harus diperhatikan dalam penyusunan sasaran kinerja yang akan menjadi dasar untuk pencapaian target.

Kata Kunci: Penilaian, Kinerja, PNS.

Abstract

Performance appraisal of civil servants has a very important role in seeing the extent to which civil servants provide performance to the organization, determining the development of competencies and career paths. In its implementation, the performance appraisal of civil servants is still often biased which results in the assessment being only a mere formality. It is interesting to study further how the comparison between Government Regulation 46/2011 and Government Regulation 30/2019 are reviewed in terms of substance and implementation related to employee performance appraisal. This research is descriptive qualitative. It is hoped that with this paper, every employee can better understand the procedures for evaluating the performance of civil servants, starting from setting performance targets, implementation, to performance appraisal. The assessment of the work of civil servants has undergone a transformation from the enactment of the list of Work Implementation Assessment through Government Regulation 10/1979 concerning the Assessment of the Implementation of the Work

of Civil Servants, then replaced by Government Regulation 46/2011 concerning the Assessment of Civil Servant Work Performance, and lastly with the issuance of Government Regulation 30/2019 concerning the Assessment of Civil Servants Performance. In the last two regulations, there are some differences in terms of substance and implementation. The performance assessment of civil servants is carried out based on performance planning at the individual level and at the unit or organizational level, taking into account the targets, achievements, results, and benefits achieved, as well as the behavior of civil servants. The performance appraisal of civil servants is carried out in an objective, measurable, accountable, participatory, and transparent manner. In terms of substance, between Government Regulation 46/2011 and Government Regulation 30/2019 there are several differences that must be considered in the preparation of performance targets which will be the basis for achieving targets.

Keywords: Assessment, Performance, Civil Servants.

PENDAHULUAN

Sejak tahun 1979, penilaian prestasi kerja PNS menggunakan metode Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Seiring dengan perkembangan, model penilaian dengan menggunakan DP3 sudah tidak relevan lagi karena unsur-unsur yang terkandung dalam DP3 dirasa tidak mampu lagi menciptakan PNS yang cakap dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pejabat penilai seringkali kesulitan untuk memberikan penilaian kepada bawahan karena nilai-nilai dalam DP3 terlalu abstrak sehingga memunculkan bias karena lebih banyaknya unsur subyektifitas daripada penilaian secara obyektif dan terukur. Pada akhirnya, DP3 kehilangan ruh sebagai salah satu instrument untuk menciptakan aparatur yang memiliki kinerja.

Menjawab permasalahan itu, lahirlah PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2014. PP Nomor 46 Tahun 2011 diharapkan dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011 ini dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekanannya pada pengukuran tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil

kerja (*output*) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. Bawahan dan atasan duduk bersama dalam menetapkan target yang ingin dicapai pada tahun depan. Target-target yang ingin dicapai bawahan dikomunikasikan ke atasan dan atasan melakukan kornfirmasi dan koreksi atas target yang direncanakan tersebut. Setelah SKP disusun, maka Pada akhir tahun dilakukanlah evaluasi terhadap SKP yang telah disusun tersebut berdasarkan tingkat capaian PNS bersangkutan. Dalam prakteknya, masih ditemui adanya penyusunan SKP yang tidak dikomunikasikan dengan atasan dan atasan hanya sekedar menyetujui tanpa tahu bagaimana SKP itu akan dicapai.

Untuk menyempurnakan PP 46/2011 kemudian terbitlah PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS yang mulai berlaku 2 (dua) tahun setelah diundangkan yaitu tahun 2021. Dalam PP 30/2019, setiap pegawai masih diharuskan menyusun SKP dan dinilai Perilaku Kerjanya sesuai dengan PP 46/2011, akan tetapi ada perubahan dalam penyusunan SKP dan unsur perilaku kerja. Dalam menyusun SKP, setiap PNS harus duduk bersama dengan melakukan dialog kinerja untuk menentukan peran hasil masing-masing pegawai. SKP disusun berdasarkan rencana strategis, perjanjian kinerja, SKP atasan, maupun rencana kerja tahunan. Untuk aspek perilaku kerja, dalam PP 30/2019 sudah tidak ada lagi penilaian

terkait aspek integritas dan disiplin sebagaimana dalam PP 46/2011.

Latar Belakang

Organisasi dapat diartikan sebagai kolektivitas orang-orang yang bekerjasama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Kolektivitas tersebut berstruktur, terbatas, dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektivitas-kolektivitas lainnya.¹ Dalam rangka mencapai tujuan, sebuah organisasi harus memiliki sumber daya yang handal dan kompeten. Untuk melihat sejauh mana kompetensi dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi maka dilakukan sebuah sistem yang disebut penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai selanjutnya disingkat SKP. Penilaian kinerja dilaksanakan dengan tujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan dengan system prestasi dan sistem karier.

Terdapat perbedaan antara PP 46/2011 dengan PP 30/2019 baik dari substansi maupun implementasi di lapangan. Perbedaan-perbedaan tersebut harus segera diadaptasi oleh seluruh pegawai agar dalam praktek pelaksanaan rencana kinerja berjalan lancar. Dengan mulai berlakunya PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS terdapat pergeseran dalam prosedur penilaian kinerja PNS. Jika pada PP 46/2011 penyusunan SKP didasarkan pada rencana kerja tahunan instansi, maka pada PP 30/2019 SKP disusun berdasarkan perencanaan strategis Instansi Pemerintah, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan; dan/atau SKP atasan langsung.² Sedangkan untuk perilaku kerja pegawai, ada beberapa

aspek perilaku yang diubah, yaitu tidak adanya aspek disiplin dan integritas dan digantikan dengan aspek inisiatif kerja.

Keberhasilan dari pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja PNS dalam Peraturan Pemerintah ini sangat tergantung kepada pelaksanaan sistem-sistem lain yaitu pelaksanaan rencana strategis Instansi Pemerintah, rencana kerja tahunan, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, dan uraian jabatan. Dengan adanya perubahan-perubahan regulasi terkait penilaian kinerja PNS dapat dikaji lebih jauh bagaimana perbandingan antara beberapa regulasi yang ada dilihat dari aspek substansi dan implementasinya.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah, maka permasalahan yang akan dikupas dalam tulisan ini dirumuskan sebagai berikut: *Bagaimana perbandingan PP 46/2011 dengan PP 30/2019 ditinjau dari aspek substansi dan implementasi penilaian kinerja PNS?*

Tujuan

Secara umum tulisan ini menganalisis terkait perbandingan substansi dan implementasi penilaian kinerja PNS sebagaimana tertuang dalam PP 46/2011 maupun PP 30/2019.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kepustakaan, yaitu suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Data dikumpulkan, direduksi untuk memberikan gambaran yang lebih tajam, disajikan, untuk kemudian ditarik kesimpulan.

¹ Miftah Thoha. "Ilmu Administrasi Publik Kontemporer". (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2008), hlm. 169.

² Pasal 8 ayat (2) PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.

PEMBAHASAN

Dalam rangka menciptakan aparatur negara yang memiliki kinerja terbaik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, Pemerintah selalu berupaya meningkatkan kualitas PNS baik melalui pengembangan kompetensi, peningkatan pendidikan, pemberian kesejahteraan yang layak, serta melalui penilaian kinerja yang terukur. Kinerja PNS yang diberikan akan berdampak terhadap kesejahteraan yang diterima, pengembangan kompetensi yang didapatkan, serta berpengaruh terhadap jenjang karier individu PNS.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh pegawai negeri sipil dari kegiatan atau pekerjaan selama periode waktu tertentu. Menurut **Mangkunegara** kinerja diartikan sebagai Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³ Secara definitif **Bernardin & Russel** menjelaskan kinerja merupakan cacatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.⁴

Bias dalam Penilaian

Dalam melakukan penilaian kinerja, seringkali terdapat *bias* atau penyimpangan-penyimpangan, seperti:⁵

1. *Ambivalence and avoidance*, dimana dalam proses penilaian kinerja, bagi pihak penilai ada kecenderungan membatasi informasi tentang keadaan atau posisi pihak yang dinilai, sedangkan pada sisi lain apabila tidak bersikap terbuka akan sulit bagi pihak penilai untuk membangun saling percaya dengan pihak yang dinilai. Bagi pihak yang dinilai, pada saat menerima umpan balik negative, pada satu sisi menginginkan informasi tentang kelemahan kinerjanya agar dapat diperbaiki dan ditingkatkan, namun pada sisi lain takut kelemahannya dapat membahayakan kedudukannya;
2. *Supervisory bias*, dimana permasalahan yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, bermula dari karakteristik pribadi (usia, suku, agama, gender) dan karakteristik organisasi (senioritas, keanggotaan organisasi) yang menjadi sumber kesalahan dalam proses penilaian ;
3. *The halo effect*, dimana opini pribadi pihak penilai mempengaruhi penilaian terhadap pihak yang dinilai. Kecenderungan memberi nilai yang sama pada semua dimensi dan karakteristik pekerjaan yang dinilai;
4. *The Error of Central Tendency*, kecenderungan pihak penilai untuk memberikan penilaian yang sama pada rata-rata, tanpa nilai paling tinggi (amat baik) atau paling rendah;
5. *Leniency*, kecenderungan memberikan nilai yang tinggi kepada pihak yang dinilai, dengan harapan tidak ada alasan atau keluhan dari yang dinilai (terlalu murah hati);
6. *Strictness (keketatan)*, kecenderungan untuk memberikan nilai rendah meskipun beberapa pihak yang dinilai

³ Anwar Prabu Mangkunegara, "Evaluasi Kinerja SDM", (Bandung: PT. Refika Aditama, 2007), hlm. 67.

⁴ Dirk Malaga Kusuma, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur", *eJournal Administrasi Negara*, ISSN0000-0000, *ejournal.ip.fisip-unmul.org* (2013), 1388-1400.

⁵ Badan Kepegawaian Negara (BKN), "Manajemen Kepegawaian", (Jakarta : Badan Kepegawaian Negara RI, 2011), hlm. 166.

telah mencapai tingkat kinerja di atas rata-rata;

7. *Recent Effect*, sebagai efek hari terakhir, dimana tindakan pihak yang dinilai (baik atau buruk) mempengaruhi penilaian secara keseluruhan dalam satu periode penilaian;
8. *Organizational Effect*, sebagai efek kecenderungan yang memperhitungkan kegunaan akhir hasil penilaian, terutama pada saat-saat pertimbangan promosi, kenaikan pangkat, dan lain-lain, cenderung diberi penilaian yang tinggi;
9. *Standart Evaluation*, masalah standar evaluasi yang muncul karena adanya perbedaan sangat baik, baik, cukup, kurang.

Dalam implementasinya, seringkali penilaian dilakukan hanya melihat senioritas, serta menilai hanya memberikan nilai rata-rata yang penting bawahan tidak protes. *Bias* atau penyimpangan inilah yang akan menghambat proses penilaian secara terukur dan obyektif sesuai dengan kinerja kepada organisasi.

Perubahan Substansi Penilaian Kinerja PNS

Perubahan yang mendasar dalam regulasi penilaian kinerja PNS adalah diubahnya kata 'kerja' dalam PP 46/2011 menjadi kata "kinerja" dalam PP 30/2019. Dengan adanya perubahan tersebut maka berimbas kepada seluruh komponen di bawahnya. Dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 61 PP 30/2019, maka terbitlah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Dalam Permenpan RB 8/2021 dijelaskan secara detail terkait prosedur penilaian PNS terkini.

Sistem manajemen kinerja PNS terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan Kinerja, pemantauan Kinerja, dan pembinaan Kinerja; penilaian Kinerja; serta tindak lanjut. Sistem Manajemen Kinerja PNS bertujuan untuk:

1. Menyelaraskan tujuan dan sasaran instansi/ unit kerja/ atasan langsung ke dalam SKP;
2. Melakukan pengukuran, pemantauan, pembinaan Kinerja dan penilaian Kinerja;
3. Menentukan tindak lanjut hasil penilaian. Keselarasan antara sasaran instansi/ unit kerja yang tertuang dalam perjanjian kinerja maupun rencana strategis menjadi isu utama yang perlu digarisbawahi, sehingga kedepan setiap PNS bekerja akan relevan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Tabel 1. Perbandingan Istilah dalam PP 46/2011 dengan PP 30/2019

| Substansi | PP 46/ 2011 | PP 30/2019 |
|----------------|--|--|
| Istilah | Prestasi Kerja | Kinerja PNS |
| SKP | Rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. | Hasil kerja yang dicapai pada organisasi sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. |
| Target | Jumlah beban kerja yang akan dicapai | Jumlah hasil kerja yang akan dicapai |

Perubahan istilah tersebut merupakan hal yang mendasar dalam proses penilaian seorang PNS. Yang dulunya merupakan uraian tugas yang akan dilaksanakan oleh PNS berubah menjadi *output* atau hasil kerja yang akan dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Sehingga dalam penyusunan SKP juga mengalami perubahan, tidak lagi memuat uraian tugas yang akan dilaksanakan, melainkan memuat apa saja tugas atasan yang diintervensi dan rencana kinerja yang akan dicapai.

Dalam penilaian kinerja tentu saja banyak faktor yang berpengaruh, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe

pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.⁶

Tabel 2. Penyusunan SKP dalam PP 46/2011 dengan PP 30/2019

| Subs tansi | PP 46/ 2011 | PP 30/2019 |
|---------------------|---|---|
| Perencanaan Kinerja | SKP Memuat kegiatan tugas jabatan dan target | SKP Memuat kinerja utama dan dapat memuat kinerja tambahan. Kinerja utama dan kinerja tambahan paling sedikit memuat: 1. Indikator Kinerja Individu; dan 2. Target kinerja. |
| | SKP Didasarkan pada rencana kerja tahunan instansi. | SKP Memperhatikan: 1. Perencanaan strategis Instansi; 2. Perjanjian kinerja; 3. Organisasi dan tata kerja; 4. Uraian jabatan; dan/atau 5. SKP atasan langsung. |

Dalam penyusunan SKP terjadi perubahan yang signifikan dalam PP 30/2019. SKP saat ini tidak hanya disetujui oleh atasan melainkan harus dilakukan

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara. “Evaluasi Kinerja SDM”. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), hlm. 15.

review oleh Pengelola Kinerja terlebih dahulu.⁷ Pengelola Kinerja melakukan review terkait apakah SKP yang disusun tersebut dilakukan dengan metode *direct cascading* atau *non direct cascading*, serta kesesuaian antara SKP dan Perjanjian Kinerja yang diintervensi.

Cascading dalam konteks manajemen adalah “menurun” yang direncanakan, dikendalikan, dimonitor dan diukur/ dinilai. Apa yang diturunkan harus dipastikan dan diyakinkan akan menghasilkan apa yang diinginkan dan akan kembali ke-“atas”.⁸ Dalam melakukan *cascading*, pimpinan sangat berperan penting dalam memimpin dialog kinerja bersama bawahannya. Pimpinan harus menyampaikan ekspektasi kinerja dan menyusun strategi pencapaian kinerja. Selain itu, selama pelaksanaan kinerja memberikan *on going feedback* kepada bawahan. Kinerja *dicascading* dengan pendekatan: pembagian aspek/tahapan, pembagian wilayah, atau pembagian beban target kuantitatif.

Tabel 3. Aspek Perilaku Kerja dalam PP 46/2011 dengan PP 30/2019

| Subs tansi | PP 46/ 2011 | PP 30/2019 |
|----------------|--|---|
| Perilaku Kerja | 1. Orientasi pelayanan; 2. Integritas; 3. Komitmen; 4. Disiplin; 5. Kerjasama; dan 6. Kepemimpin an | 1. Orientasi pelayanan; 2. Komitmen; 3. Inisiatif kerja; 4. Kerjasama; dan 5. Kepemimpin an |

⁷ Pasal 8 ayat (4) PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.

⁸ Achmad S. Ruky, “Cascading; Arti dan Tujuannya Dalam Proses Manajemen Kinerja Perusahaan dan Organisasi”. dalam <https://achmadruky.com/690/cascading-arti-dan-tujuannya-dalam-proses-manajemen-kinerja-perusahaan-dan-organisasi/>

dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai dan dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.

a. Penilaian Perilaku Kerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, dan

b. Dapat berdasarkan penilaian rekan kerja Setingkat dan/atau bawahan langsung.

Dalam perilaku kerja yang tertuang dalam PP 30/2019, diketahui ada 2 (dua) aspek yang dihapus yaitu aspek integritas dan disiplin dan muncul aspek baru yaitu inisiatif kerja. Maksud dari inisiatif kerja adalah kemauan dan kemampuan untuk melahirkan ide-ide baru, cara-cara baru untuk peningkatan kerja, kemauan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, melihat masalah sebagai peluang bukan ancaman, kemauan untuk bekerja menjadi lebih baik setiap hari, serta penuh semangat dan antusiasme, aspek inisiatif kerja juga termasuk inovasi yang dilakukan oleh pegawai.⁹

Untuk penilaian perilaku kerja, dalam regulasi yang baru telah diterapkan penilaian secara 360 derajat. Berdasarkan sistem penilaian perilaku kerja 360 derajat, nilai SKP berbobot 60 persen dan 40 persen berasal dari nilai perilaku. Namun, bagi instansi yang belum menerapkan sistem penilaian 360 derajat, maka SKP memiliki bobot 70 persen dan perilaku kerja sebesar 30 persen. Penilaian Perilaku Kerja oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan

langsung dilakukan melalui survei secara tertutup.¹⁰

Tabel 4. Penilaian Kinerja dalam PP 46/2011 dengan PP 30/2019

| Subs tansi | PP 46/ 2011 | PP 30/2019 |
|--------------------------|--|---|
| Penilaian Kinerja | Bobot Penilaian <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsur SKP 60% ▪ Perilaku kerja 40% | Bobot Penilaian <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsur SKP 70% dan perilaku kerja 30% ▪ Unsur SKP 60% dan perilaku kerja 40% (bagi Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian 360°) |
| | Realisasi Kerja Jika melebihi target maka penilaian SKP dapat lebih dari 100 | Realisasi Kinerja Realisasi kinerja PNS yang melebihi Target kinerja, nilai capaian kinerja paling tinggi pada angka 120 |
| | Waktu Penilaian Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 tahun. | Waktu Penilaian Penilaian kinerja didasarkan pada pengukuran kinerja yang dapat dilakukan setiap bulan, triwulanan, semesteran, atau tahunan serta didokumentasikan dalam |

⁹ Bab. III Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS.

¹⁰ Pasal 38-40 PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.

dokumen pengukuran kinerja sesuai kebutuhan organisasi.

| Nilai | Nilai |
|---|--|
| Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan: | Penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan/predikat: |
| a. 91 – ke atas (sangat baik) | a. Sangat Baik (nilai $110 \leq 120$ dan menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara) |
| b. 76 – 90 (baik) | b. Baik, nilai $90 < x < 110$ |
| c. 61 – 75 (cukup) | c. Cukup, nilai $70 < x < 90$ |
| d. 51 – 60 (kurang) | d. Kurang, nilai $50 < x < 70$ |
| e. 50 ke bawah (buruk) | e. Sangat Kurang, nilai < 50 |

Penilaian dengan predikat sangat baik harus diikuti dengan menciptakan ide baru dalam rangka peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi, jika tidak diikuti dengan menciptakan ide baru, maka predikat penilaian hanya baik walaupun dengan nilai antara 110-120. Setelah dilakukan penilaian, maka harus diikuti dengan adanya Pelaporan Kinerja yang dilakukan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai

Kinerja kepada tim penilai Kinerja PNS dan Pejabat yang Berwenang. Pelaporan Kinerja disampaikan dalam bentuk dokumen

penilaian Kinerja. Dokumen penilaian Kinerja meliputi:¹¹

1. Nilai Kinerja PNS;
2. Predikat Kinerja PNS;
3. Permasalahan Kinerja PNS;
4. Rekomendasi; dan
5. Dokumen lainnya.

Dari pelaporan kinerja tersebut, dalam PP 30/2019 diatur mengenai tindak lanjut terhadap hasil penilaian. Tindak lanjut tersebut dapat berupa pelaporan Kinerja; pemeringkatan Kinerja; penghargaan; sanksi; dan keberatan. Data hasil pemeringkatan Kinerja digunakan untuk penyusunan profil Kinerja PNS nasional dan evaluasi kebijakan terkait:

1. Manajemen Kinerja PNS;
2. Pengembangan kompetensi;
3. Pengembangan karier; dan/atau
4. Manajemen PNS lainnya.

Tabel 5. Tugas Tambahan dalam PP 46/2011 dengan PP 30/2019

| Substansi | PP 46/ 2011 | PP 30/2019 |
|----------------|---|--|
| Tugas Tambahan | Tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam SKP yang telah ditetapkan | merupakan tugas yang diberikan oleh pimpinan unit kerja dengan karakteristik: <ol style="list-style-type: none"> 1. Disepakati antara pimpinan Unit Kerja atau Pejabat Penilai Kinerja PNS dengan yang bersangkutan; 2. Diformalkan dalam surat keputusan; 3. Di luar tugas pokok jabatan; 4. Sesuai dengan kapasitas yang dimiliki pegawai yang |

¹¹ Pasal 13 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS.

| |
|--|
| bersangkutan; dan/ atau 5. Terkait langsung dengan tugas atau output organisasi. |
|--|

Dalam Permenpan RB Nomor 8 Tahun 2021, tugas tambahan diberi bobot sebagai berikut:

Tabel 6. Bobot Tugas Tambahan dalam PP 30/2019

| Instansi | Lingkup Penugasan | Bobot |
|-----------------|--|-------|
| Instansi Pusat | Dalam satu unit kerja | 1 |
| | Antar unit kerja dalam satu Instansi | 2 |
| | Antar Instansi (Pusat-Pusat/ Pusat-Daerah) | 3 |
| Instansi Daerah | Dalam satu perangkat daerah | 1 |
| | Antar perangkat daerah dalam satu daerah | 2 |
| | Antar daerah (Daerah-Daerah/ Daerah-Pusat) | 3 |

Dalam pelaksanaan tugas tambahan, sejak diberlakukannya PP 30/2019 setiap pegawai harus menyesuaikan sesuai dengan karakteristik yang telah diatur. Tugas tambahan nantinya akan menjadi tambahan nilai kinerja pegawai pada akhir tahun. Tidak seluruh tugas tambahan dapat dimasukkan dalam SKP, namun hanya tugas tambahan yang sifatnya strategis.

Implementasi

Sistem penilaian kinerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan, yaitu standar pekerjaan yang

telah ditetapkan selama periode tertentu.¹² Pegawai yang menerima hasil evaluasi baik, cenderung untuk menerima *reward* organisasional, seperti pengembangan kompetensi atau promosi. Sedangkan bagi pegawai yang menerima hasil evaluasi jelek, akan menerima sanksi (hukuman) organisasional, seperti hukuman disiplin.

Sistem penilaian kinerja sesuai dengan PP 46/2011 yang kemudian dijabarkan secara detail melalui Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil sebenarnya sudah terimplementasikan dengan baik. Hanya saja masih terdapat hal-hal yang akhirnya dapat merusak obyektivitas penilaian itu sendiri. Penyusunan SKP dalam PP 46/2011 hanya berdasarkan pada rencana kerja tahunan organisasi dan uraian tugas jabatan, sehingga kurang begitu 'mengena' jika dilihat dari capaian atas perjanjian kinerja dan rencana strategis yang telah ditetapkan pada awal tahun.

Melalui PP 30/2019 yang telah dijabarkan dalam Permenpan 8/2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, diharapkan dapat menutupi apa yang kurang dalam PP sebelumnya. Dalam Permenpan 8/2021, diatur mengenai apa saja yang ada di dalam sistem manajemen kinerja PNS, yaitu:¹³

1. Perencanaan kinerja;
2. Pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja;
3. Penilaian kinerja;
4. Tindak lanjut; dan
5. Sistem informasi kinerja PNS.

Penyusunan SKP dalam PP 46/2011, seringkali dilaksanakan tanpa ada dialog terlebih dahulu antara atasan dan bawahan, yang terjadi adalah atasan hanya disodori

¹² Murtir Jeddawi. "Reformasi Birokrasi, Kelembagaan, Pembinaan PNS". (Yogyakarta: Kreasi Total Media, 2008), hlm. 28.

¹³ Pasal 6 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS.

form SKP dengan uraian tugas yang telah diisi oleh pegawai dan tinggal menyetujui form SKP tersebut. Berbeda dengan PP 30/2019, penyusunan, pemantauan, bimbingan kinerja, dan perubahan SKP dilakukan melalui dialog kinerja antara pegawai yang bersangkutan, atasan, dan pengelola kinerja.

Pembinaan Kinerja

Penyusunan Rencana SKP dilakukan melalui pembahasan atau dialog antara pegawai dengan pejabat penilai kinerja dan/atau pengelola kinerja/tim pengelola kinerja dan wajib mencerminkan penyelarasan dan penjabaran sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung. Guna memastikan bahwa pembagian peran setiap individu dalam tim kerja telah selaras dan tidak ada yang tumpang tindih, maka perlu disusun Matriks Pembagian Peran dan Hasil. Matriks Pembagian Peran dan Hasil adalah sebuah tabel yang mengidentifikasi peran setiap anggota tim kerja untuk mendukung pencapaian tim kerja dan harus dinyatakan dalam bahasa pencapaian (hasil). Matriks Pembagian Peran dan Hasil disusun dengan dialog Kinerja yang melibatkan seluruh pegawai di tim kerja untuk menghindari Kinerja individu yang tidak terkait dengan pencapaian rencana Kinerja di atasnya. Peran pegawai dalam Matriks Pembagian Peran dan Hasil akan menjadi Rencana Kinerja pegawai dalam Rencana SKP.

Dalam dialog kinerja yang menghasilkan matriks peran hasil, harus dipastikan semua pegawai melakukan intervensi terhadap SKP atasan sehingga ketika dilakukan review oleh pengelola kinerja maka rencana kinerja akan disahkan menjadi butir SKP. Inilah yang membedakan antara PP 46/2011 dengan PP 30/2019 terkait peran aktif pegawai dalam turut serta mencapai Perjanjian Kinerja yang telah ditetapkan. Selain itu, dialog kinerja dapat juga digunakan sebagai sarana pemantauan kinerja pegawai untuk mengamati capaian Kinerja melalui dokumentasi kinerja yang dihasilkan.

Selain dialog kinerja, pembinaan terhadap kinerja PNS juga dilaksanakan untuk menjamin tercapainya target kinerja yang telah ditetapkan. Pembinaan kinerja dapat dilaksanakan melalui bimbingan kinerja maupun konseling kinerja.¹⁴ Dialog Kinerja pada bimbingan Kinerja bertujuan untuk membangun komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga dapat diketahui kesulitan yang dialami bawahan dalam mencapai rencana Kinerja yang telah ditetapkan sekaligus alternatif solusi konstruktif yang dapat diambil ke depan serta sebagai suatu apresiasi kepada pegawai yang Kinerjanya telah memenuhi target.

Penilaian Kinerja

Menurut **Sedarmayanti** bahwa banyak manfaat yang didapat dari penilaian kinerja, yaitu:¹⁵

1. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan atau karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya atau prestasinya;
2. Memberi kesempatan kerja adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya;
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka;
4. Penyesuaian kompensasi;
5. Keputusan promosi dan demosi;

¹⁴ Bagian Keempat PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.

¹⁵ Rima Nur Ainnisya dan Isnurrini Hidayat Susilowati, "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan". *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen, II* (1), hlm. 133-140. dalam <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/2989/2045>.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan;
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Salah satu perubahan penting dari implementasi penilaian kinerja PNS adalah penilaian dilaksanakan dalam kerangka sistem manajemen kinerja PNS yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, serta tindak lanjut hasil penilaian kinerja yang dikelola dalam suatu sistem informasi kinerja. Dengan adanya sistem yang komprehensif tersebut, diharapkan kinerja pegawai yang tercerminkan dalam capaian indikator kinerja individu (IKI) dapat diukur kontribusinya terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Dalam transformasi dari PP 46/ 2011 ke PP 30/2019, penilaian kinerja pegawai untuk tahun 2021 terdapat 2 (dua) kali penilaian, yaitu untuk periode Januari-Juni masih menggunakan metode pada PP 46/2011 sedangkan periode Juli-Desember dengan menggunakan metode dalam PP 30/2019. Sejatinya, penilaian kinerja secara umum masih sama yaitu dengan membandingkan antara realisasi dengan target yang telah ditentukan. Penilaian kinerja pegawai dalam PP 30/2019 sebagaimana diperjelas melalui Permenpan RB Nomor 8/2021, terbagi dalam beberapa tahapan sesuai dengan jabatan yang dinilai. Tahapan-tahapan tersebut yaitu:

1. Menghitung Capaian Indikator Kinerja Individu (Capaian IKI);
Suatu rencana kinerja dapat memiliki satu atau lebih aspek Indikator Kinerja Individu yang terdiri atas kuantitas, kualitas, dan/atau waktu. Capaian IKI memiliki 3 (tiga) kondisi, yaitu:
 - a. Capaian IKI dimana realisasi berada pada *range* target dikategorikan sebagai capaian sesuai target.
 - b. Capaian IKI dengan kondisi normal, dimana realisasi yang nominal/angkanya lebih besar

daripada target dikategorikan sebagai capaian yang melampaui target.

- c. Capaian IKI dengan kondisi khusus, dimana realisasi yang nominal/angkanya lebih kecil dari target dikategorikan sebagai capaian yang melampaui target.

Formula untuk menghitung Capaian IKI disesuaikan dengan kondisi yang terjadi sesuai 3 (tiga) kondisi tersebut. Dalam PP 46/2011 hal ini tidak diatur sehingga perubahan semacam ini perlu diperhatikan oleh tiap-tiap pegawai.

2. Menghitung Nilai Capaian Indikator Kinerja Individu (Nilai Capaian IKI) berdasarkan Kategori Capaian IKI.
Setiap capaian IKI yang diperoleh dikelompokkan kedalam 5 kategori capaian IKI yang terdiri atas Sangat baik, Baik, Cukup, Kurang, dan Sangat Kurang. Masing-masing kategori capaian IKI yang diperoleh, dikonversi menjadi suatu nilai Capaian IKI yang besarnya ditetapkan dalam tabel berikut:

Tabel 7. Nilai Capaian Indikator Kinerja Individu (IKI) bagi Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri

| Capaian IKI | Kategori Capaian IKI | Rentang Nilai Capaian IKI | |
|-------------|----------------------|---------------------------|------|
| | | Min | Maks |
| 101% - 110% | Sangat Baik | 110 | 120 |
| 100% | Baik | 109 | |
| 80% - 99% | Cukup | 70 | 89 |
| 60% - 79% | Kurang | 50 | 69 |
| 0% - 59% | Sangat Kurang | 0 | 49 |

Sedangkan untuk Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional, nilai capaian indikator kinerja individu berbeda dengan yang digunakan bagi Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri. Berikut tabel capaian IKI bagi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional:

Tabel 8. Nilai Capaian Indikator Kinerja Individu (IKI) bagi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional

| Capaian IKI | Kategori Capaian IKI |
|-------------|----------------------|
| ≥ 101% | Sangat Baik |
| 100% | Baik |
| 80% - 99% | Cukup |
| 60% - 79% | Kurang |
| 0% - 59% | Sangat Kurang |

Dalam hal capaian IKI adalah 100% dan target yang ditetapkan merupakan target maksimal yang dapat dicapai untuk IKI tersebut, maka terhadap capaian IKI tersebut dikategorikan 'Sangat Baik'.

3. Menghitung Nilai Tertimbang Capaian IKI;

Nilai tertimbang dihitung dengan menggunakan rumus Bobot Nilai Capaian Rencana Kinerja Utama dibagi seratus dikali Nilai Capaian Rencana Kinerja Utama. Kemudian ditambahkan hasil dari Bobot Nilai Capaian Rencana Kinerja Atasan Langsung yang diintervensi dibagi seratus dikalikan dengan Nilai Capaian Rencana Kinerja Atasan Langsung yang diintervensi.

Hal ini berbeda dengan formula pada PP 46/2011 dimana untuk menghitung nilai SKP pada aspek biaya dan waktu perlu dicari terlebih dahulu nilai efektifitas dengan menggunakan nilai tetap 1,76.¹⁶

4. Menghitung Nilai SKP

Penghitungan nilai SKP dilakukan dengan menjumlahkan rata-rata nilai Capaian Rencana Kinerja Utama ditambah dengan total nilai Capaian Rencana Kinerja Tambahan. Dimana rata-rata nilai Capaian Rencana Kinerja Utama didapatkan dari total nilai tertimbang Capaian Rencana Kinerja Utama dibagi jumlah rencana kinerja utama. Apabila perolehan nilai SKP lebih

dari 120, maka nilai SKP dikonversi menjadi 120 dengan menambahkan keterangan nilai.

5. Menilai Perilaku Kerja.

Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar/ level setiap aspek perilaku kerja yang dipersyaratkan dalam jabatan dengan penilaian perilaku kerja dalam jabatan.

Penilaian kinerja yang dilakukan dapat menggunakan dengan 2 (dua) model yaitu model dasar (inisiasi) dan model pengembangan. Untuk saat ini masih diperbolehkan menggunakan model dasar dan dua tahun ke depan harus sudah menggunakan model pengembangan. Untuk tahun ini ada 2 (dua) metode yang dipakai yaitu penilaian pada Januari-Juni masih menggunakan PP 46/2011 dan untuk bulan Juli-Desember menggunakan PP 30/2019. Hasil kedua penilaian kinerja tersebut akan diintegrasikan menjadi satu dalam penilaian kinerja pegawai tahun 2021.¹⁷

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya terkait penilaian kinerja pegawai, bahwa untuk penilaian perilaku kerja, saat ini dapat dilakukan dengan metode penilaian 360 derajat yang melibatkan rekan kerja atau bawahan, dengan perhitungan sebagai berikut:

1. 70% Nilai SKP periodik + 30% Nilai Perilaku Kerja periodik (bagi Instansi Pemerintah yang belum menerapkan penilaian Perilaku Kerja 360 derajat); dan
2. 60% Nilai SKP periodik + 40% Nilai Perilaku Kerja periodik (bagi Instansi Pemerintah telah menerapkan penilaian Perilaku Kerja 360 derajat).

PENUTUP

Kesimpulan

¹⁶ Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

¹⁷ Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2021 Tanggal 03 Februari 2021 tentang Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Tahun 2021.

Dari apa yang dipaparkan sebelumnya, dapat diambil beberapa poin untuk dapat dijadikan sebuah kesimpulan yaitu bahwa penilaian kinerja pegawai dari masa ke masa telah bertransformasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perubahan substansi pada PP 46/2011 yang digantikan dengan PP 30/2019 sangat berpengaruh terhadap implementasi perencanaan kinerja hingga tindaklanjut terhadap kinerja pegawai pada masing-masing unit kerja.

Melalui PP 30/2019 diharapkan semua kinerja yang diberikan pegawai dapat mendukung tercapainya kinerja organisasi yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja, Rencana Strategis, maupun Rencana Kerja Tahunan. Dalam penyusunan SKP dengan format baru, peran pimpinan sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan pimpinan harus dapat membagi tugas ke seluruh jajaran di bawahnya dengan matriks peran-hasil melalui dialog kinerja, bimbingan kinerja, maupun konseling kinerja yang efektif.

Penilaian kinerja saat ini sebagaimana diatur dalam PP 30/2019 diharapkan tidak terjadi lagi *bias* maupun penyimpangan terhadap penilaian yang dapat mengikis objektivitas penilaian. Setiap pegawai akan mendapatkan penilaian seseuai dengan apa yang dihasilkannya. Setiap pegawai saat ini terkait dalam penilaian kinerja PNS, dia bisa dinilai dan bisa menilai atasannya. Akan tetapi sedetail apapun formula yang diterapkan tapi tidak disertai dengan komitmen yang baik serta profesionalitas dari masing-masing pegawai maka penilaian kinerja PNS akan tetap sama saja dengan *bias* yang terjadi sebelumnya. Sikap *ewuh pakewuh* untuk memberikan penilaian kepada pegawai lain, mindset bahwa penilaian tahun ini harus lebih baik dari tahun sebelumnya agar tetap bisa naik pangkat, ataupun nilai atasan harus lebih tinggi daripada nilai bawahan rasanya masih tetap menjadi tembok penghalang untuk penilaian kinerja PNS yang akuntabel sesuai dengan kinerja yang diberikan. Pada aspek ini yang

sangat krusial adalah terbentuknya Pengelola Kinerja yang handal sehingga setiap penilaian kinerja mulai dari tahap perencanaan hingga tindaklanjut dapat terlaksana secara akuntabel sesuai ketentuan.

Saran

Untuk lebih meningkatkan pemahaman terhadap sistem manajemen kinerja PNS sesuai dengan PP 30/2019 perlu diberikan *workshop* secara mendalam agar setiap pegawai dapat memahami dan mengimplementasikan setiap tahapan-tahapan penilaian sesuai ketentuan. Selain itu, pada masing-masing unit kerja perlu segera dibentuk pengelola kinerja yang benar-benar memahami bagaimana melaksanakan sistem manajemen kinerja PNS sehingga dapat mengoptimalkan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur *Alhamdulillah* kepada Allah SWT karena atas ijin-Nya sehingga tulisan ini dapat terselesaikan. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tulisan ini. Banyak kekurangan dalam tulisan ini, saran, masukan, serta kritik yang membangun penulis harapkan dari semua pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainnisya, Rima Nur dan Isnurrini Hidayat Susilowati, "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan". *Widya Cipta- Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, II (1), hlm. 133–140. dalam <https://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/widyacipta/article/view/2989/2045>
- Badan Kepegawaian Negara (BKN), "Manajemen Kepegawaian", Jakarta: Badan Kepegawaian Negara RI, 2011



- Jeddawi, Murtir. "Reformasi Birokrasi, Kelembagaan, Pembinaan PNS". Yogyakarta: Kreasi Total Media, 2008
- Kusuma, Dirk Malaga, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur", *eJournal Administrasi Negara*, ISSN0000-0000, *ejournal.ip.fisip-unmul.org* (2013), 1388-1400
- Mangkunegara, Anwar Prabu, "Evaluasi Kinerja SDM", Bandung: PT. Refika Aditama, 2005
- _____. "Evaluasi Kinerja SDM". Bandung: PT. Refika Aditama, 2007
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS
- Ruky, Achmad S., "Cascading; Arti dan Tujuannya Dalam Proses Manajemen Kinerja Perusahaan dan Organisasi". dalam <https://achmadruky.com/690/cascading-arti-dan-tujuannya-dalam-proses-manajemen-kinerja-perusahaan-dan-organisasi/>
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2021 Tanggal 03 Februari 2021 tentang Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Tahun 2021
- Thoha, Miftah. "Ilmu Administrasi Publik Kontemporer". Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008