

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(STUDI DI DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH  
KOTA PALEMBANG)

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si)  
Pada  
Program Studi Magister Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Sriwijaya

EGGI SAHPUTRA  
NIM. 07012622327013



PROGAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA

2024

## HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Judul Tesis : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA SIPIL (STUDI DI DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH KOTA PALEMBANG)**

Nama Mahasiswa : **EGGI SAHPUTRA**

NIM : **07012622327013**

Program Studi : **MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

Bidang Kajian Utama : **KEBIJAKAN PUBLIK**

Menyetujui,



**Dr. Yoyok Hendarso, M.A.**  
Pembimbing Pertama



**Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA**  
Pembimbing Kedua

Mengetahui,

Koordinator Program Studi  
Magister Administrasi Publik



**Dr. Raniasa Putra, S.IP., M.Si**  
NIP. 19780512 200212 1 003

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Sriwijaya



**Prof. Dr. Alfitri, M.Si**  
NIP. 19660722 199003 1 004

## HALAMAN PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI

Judul Tesis : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA SIPIL (STUDI DI DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH KOTA PALEMBANG)

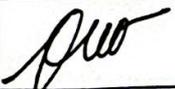
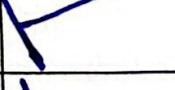
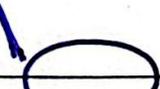
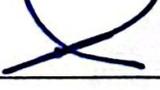
Nama Mahasiswa : Eggi Sahputra

NIM : 07012622327013

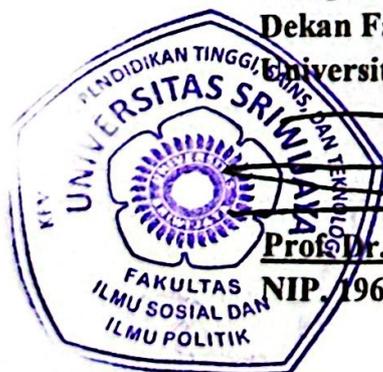
Program Studi : Magister Administrasi Publik

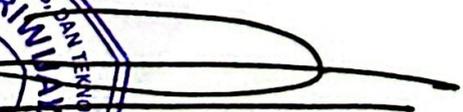
Bidang Kajian Utama : Kebijakan Publik

Tanggal Ujian : 09 Desember 2024

NO.	NAMA DOSEN	TIM PENGUJI	TANDA TANGAN
1	Dr. Yoyok Hendarso, M.A.	Ketua	
2	Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.	Sekretaris	
3	Dr. Andries Lianardo, M.Si.	Anggota	
4	Dr. Raniasa Putra, S.IP., M.Si.	Anggota	
5	Dr. Akhmad Mustain, S.STP., M.Si.	Anggota	

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Sriwijaya



  
Prof. Dr. Alfitri, M.Si.  
NIP. 19660122 199003 1 004

Palembang, Desember 2024  
Menyetujui,  
Koordinator Program Studi  
Magister Administrasi Publik

  
Dr. Raniasa Putra, S.IP., M.Si.  
NIP. 19780512 200212 1 003

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Eggi Sahputra  
NIM : 07012622327013  
Tempat / Tanggal lahir : Palembang, 16 Juli 1998  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Bidang Kajian Utama : Kebijakan Publik  
Judul Tesis : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA SIPIL (STUDI DI DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH KOTA PALEMBANG)**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Seluruh data, informasi, interpretasi serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali disebutkan sumbernya adalah merupakan hasil pengamatan, penelitian, serta pemikiran saya dengan pengarahan dari pembimbing yang ditetapkan.
2. Karya ilmiah yang saya tulis adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Sriwijaya maupun di Perguruan Tinggi Lainnya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti ketidakbenaran tersebut diatas, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah ini.

Palembang, Desember 2024



**Eggi Sahputra**  
NIM. 07012622327013

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Eggi Sahputra  
NIM : 07012622327013  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Sriwijaya dan/atau Program Studi Magister Administrasi Publik. **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non exclusive Royalty - Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Sipil (Studi di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang)”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Sriwijaya dan/atau Program Studi Magister Administrasi Publik berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Palembang  
Pada Tanggal : Desember 2024  
Yang Menyatakan,



**Eggi Sahputra**  
NIM. 07012622327013

## KATA PENGANTAR

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT karena atas berkah Rahmat dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (STUDI DI DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH KOTA PALEMBANG)**” alhamdulillah dapat terselesaikan meskipun belum sempurna karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi untuk mendapatkan gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Sriwijaya.

Dalam penyusunan dan penulisan Tesis ini penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak yang turut mendukung, tentunya Tesis ini tidak dapat diselesaikan dengan baik serta ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis kepada ucapkan kepada Bapak Dr. Yoyok Hendarso, M.A selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos, MPA, selaku pembimbing II atas ketulusan hati, kesabaran dan keikhlasannya dalam meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan, memberikan saran dan masukan serta nasihat kepada penulis dalam penyusunan tesis ini hingga selesai. Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Agus Hariyanto, SE, Ibu Zainab orang tua saya, Nidya Putri Anggraini dan Muhammad Erlangga kakak dan adik saya, yang selalu memberikan dukungan, bantuan dan arahan serta nasihat dan kasih sayang yang tak terhingga kepada saya.
2. Bapak Prof. Dr. Taufiq Marwa, SE. M.Si selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
3. Bapak Prof. Dr. Alfitri, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.
4. Bapak Dr. Raniasa Putra, S.IP., M.Si selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Publik
5. Ibu Prof Sriati, M.Si, Bapak Dr. Andries Lianardo, M.Si. dan Dr. Akhmad Mustain, S.STP., M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan arahan serta bimbingan kepada penulis

6. Pemerintah Kota Palembang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti izin belajar melanjutkan Pendidikan ke jenjang Strata-2.
7. Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Kota Palembang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian
8. Seseorang yang telah memberikan dukungan dari awal hingga selesainya Pendidikan yaitu Jeany rahma

Palembang, Desember 2024  
Penulis

Eggi Sahputra  
NIM. 07012622327013

## ABSTRAK

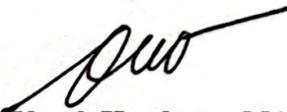
### IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (STUDI DI DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH KOTA PALEMBANG)

Eggi Sahputra; dibimbing oleh Yoyok Hendarso dan M. Nur Budiyanto

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana proses implementasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang dengan menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data yang digunakan ialah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang yang terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional dan staf/pelaksana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang belum berjalan dengan sebagaimana mestinya. Hasil analisis menunjukkan bahwa penilaian kinerja belum dilakukan oleh atasan langsung serta belum tepat waktu dan dipengaruhi oleh pengalaman dalam melaksanakan kebijakan sebelumnya yaitu daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan atau DP3. kepemimpinan kelompok sasaran maupun organisasi pelaksana yang belum memiliki komitmen yang tinggi dan belum bersikap tegas dalam menerapkan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan baik dan belum optimalnya pengawasan yang dilakukan serta masih melekatnya nilai-nilai yang berlaku pada PNS yaitu rasa kekeluargaan dan tolong-menolong diantara mereka. Sehingga diperlukan kajian terhadap mekanisme pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang lebih mudah dan efektif.

**Kata kunci: Penilaian, Kinerja, Pegawai Negeri Sipil, Implementasi**

Pembimbing Pertama



Dr. Yoyok Hendarso, MA.

Pembimbing Kedua



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos.,MPA.

Koordinator Program Studi  
Magister Administrasi Publik



Dr. Raniasa Putra, S.IP, M.Si  
NIP. 197805122002121003



## ABSTRACT

### IMPLEMENTATION OF CIVIL SERVANT PERFORMANCE APPRAISAL POLICY (A STUDY OF THE DEPARTMENT OF COOPERATIVES AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF PALEMBANG CITY)

Eggi Sahputra; guided by Yoyok Hendarso and M. Nur Budiyanto

This study aims to analyse how the implementation process of the performance appraisal policy of Civil Servants in the Office of Cooperatives and Small and Medium Enterprises of Palembang City and analyse the factors that influence the implementation of the performance appraisal policy of Civil Servants in the Office of Cooperatives and Small and Medium Enterprises of Palembang City by using descriptive qualitative research design. The data sources used are primary data and secondary data. Data collection techniques were conducted using in-depth interviews, observation and documentation. The informants in this study were civil servants at the Palembang City Office of Cooperatives and Small and Medium Enterprises consisting of structural officials, functional officials and staff/implementers. The results showed that the implementation of the performance appraisal policy of civil servants at the Palembang City Office of Cooperatives and Small and Medium Enterprises has not been running properly. The results of the analysis show that performance appraisals have not been carried out by direct supervisors and are not timely and are influenced by experience in implementing previous policies, namely the list of job performance appraisals or DP3. the leadership of the target group and the implementing organisation that does not have a high commitment and has not been firm in implementing the performance appraisal of civil servants properly and the lack of optimal supervision carried out and the inherent values that apply to civil servants, namely a sense of kinship and help among them. Therefore, it is necessary to study the mechanism for implementing performance appraisal of civil servants that is easier and more effective.

**Keywords:** *Assesment, performance, Civil Servants, Implementation*

Pembimbing Pertama



**Dr. Yoyok Hendarso, MA.**

Pembimbing Kedua



**Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.**



HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ

“allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.” (QS. Al- Baqarah:286)

Setiap Orang yang kita temui adalah **guru**

Setiap tempat yang kita datangi adalah **kelas**

Setiap kejadian yang kita alami adalah **Pelajaran**

**Alhamdulillah Rabbil'Alamiin..**

Atas Rahmat dan hidayahnya  
Saya dapat menyelesaikan Tesis ini  
Dengan segala kerendahan hati  
Kupersembahkan karya sederhana ini kepada  
seorang ibu terbaik di dunia ini  
yang selalu memberikan dukungan, semangat dan kekuatan  
dalam segala hal serta selalu menyebutkan namaku dalam lantunan doa-doanya

**Ibu Zainab**

Seorang ayah yang Tangguh  
Yang selalu bekerja keras dalam cucuran keringatnya  
Untuk keberhasilan anak-anaknya dan keluarganya

**Agus Hariyanto**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRACT .....	iii
ABSTRAK .....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	13
2.1 Landasan Teori .....	13
2.1.1 Kebijakan Publik.....	13
2.1.2 Implementasi Kebijakan.....	15
2.1.3 Model-Model Implementasi Kebijakan .....	17
2.1.4 Kinerja.....	22
2.1.5 Penilaian Kinerja.....	23
2.2 Teori yang Digunakan Dalam Penelitian.....	24
2.3 Penelitian Terdahulu.....	25
2.4 Kerangka Pemikiran.....	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Desain Penelitian.....	42
3.2 Definisi Konsep.....	43
3.3 Fokus Penelitian .....	44
3.4 Unit Analisis.....	45
3.5 Informan.....	45
3.6 Jenis dan Sumber Data .....	46
3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	47

3.8 Uji Keabsahan Data.....	48
3.9 Teknik Analisis Data.....	49
3.10 Tempat dan Waktu Penelitian.....	51
BAB IV GAMBARAN UMUM .....	53
4.1 Gambaran Umum Kota Palembang.....	53
4.1.1 Pemerintahan .....	54
A. Wilayah Administrasi .....	54
B. Pegawai Negeri Sipil .....	54
4.2 Sejarah Singkat Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang .....	55
4.2.1 Tugas dan Fungsi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang .....	57
4.2.2 Visi, Misi dan Tujuan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang .....	57
4.2.3 Struktur Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang .....	58
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....	63
5.1. Analisis kebijakan yang diidealkan (idealized policy).....	63
5.1.1 Analisis Objektivitas penilaian .....	66
5.1.1.1 Analisis Penilaian Kinerja Pegawai dilakukan oleh Atasan Langsung .....	67
5.1.1.2 Analisis Penilaian Kinerja Berdasarkan Pencapaian Target Pekerjaan .....	70
5.1.2 Analisis Ketepatan Waktu Pelaksanaan .....	76
5.1.2.1 Analisis penyusunan Sasaran kerja Pegawai dan Penilaian Dilakukan Tepat Waktu .....	77
5.2 Analisis Kelompok Sasaran ( <i>Target Groups</i> ).....	95
5.2.1 Analisis Tingkat Organisasi ( <i>institutionalization</i> ).....	95
5.2.1.1 Analisis Struktur dan Kompetensi Personil .....	96
5.2.1.2 Analisis Kebiasaan dalam Melakukan Penilaian Kinerja .....	101
5.2.2 Analisis Kepemimpinan Kelompok Sasaran .....	104

5.2.2.1 Analisis Respon Pimpinan.....	105
5.2.3 Analisis Pengalaman dalam Melaksanakan Kebijakan Serupa.....	108
5.2.3.1 Analisis Tanggapan terhadap kebijakan Serupa Sebelumnya (DP3) .....	108
5.2.3.2 Analisis Sikap Pegawai terhadap Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil saat ini .....	111
5.3 Analisis Organisasi Pelaksana ( <i>Implementing     Organization</i> ).....	114
5.3.1 Analisis Stuktur dan Personil Organisasi Pelaksana.....	116
5.3.1.1 Analisis Struktur Organisasi .....	117
5.3.2 Analisis Kepemimpinan Organisasi Pelaksana.....	120
5.3.2.1 Analisis Pemahaman terhadap Tugas dan Fungsi Pimpinan Organsisasi Pelaksana .....	122
5.3.3 Analisis Kapasitas dan Program Pelaksanaan Kelompok Pelaksana .....	124
5.3.3.1 Analisis Program/Kegiatan yang Dilakukan Organisasi Pelaksana .....	124
5.4 Analisis Faktor Lingkungan ( <i>Environment Factors</i> ) .....	128
5.4.1 Analisis Faktor Sosial Budaya .....	128
5.4.1.1 Analisis Faktor Rasa Kekeluargaan dan Tolong Menolong .....	129
5.4.2 Analisis Faktor Pengawasan .....	133
5.4.2.1 Analisis Faktor Penegakan Disiplin .....	133
5.5 Analisis faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang .....	136
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	151
6.1 Kesimpulan .....	151
6.2 Saran .....	153

6.2.1 Saran Teoritis .....	153
6.2.1 Saran Praktis .....	153

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Indeks Government Effectiveness .....	6
Tabel 1.2 Jumlah Laporan Masyarakat Berdasarkan Kelompok Instansi Terlapor dan Dugaan Maladministrasi di Indonesia pada tahun 2022 .....	7
Tabel 1.3 Jumlah Pegawai yang telah mengumpulkan SKP per 23 Maret 2024 .....	9
Tabel 2.1 Matrik Hasil Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1 Fokus Penelitian .....	44
Tabel 3.2 Daftar Informan .....	46
Tabel 4.1 Perubahan Nama Dinas Koperasi dan UKM Kota Palembang .....	56
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Memengah Kota Palembang .....	60
Tabel 4.3 Jumlah PNS dan Persentase berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	61
Tabel 4.4 Jumlah PNS dan Persentase berdasarkan Pangkat/Golongan .....	62
Tabel 5.1 Pedoman Penilaian Kualitas Ouput .....	70
Tabel 5.2 Jumlah PNS yang telah Membuat SKP tahun 2023 pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Palembang per Bulan Maret 2023 .....	79
Tabel 5.3 Perbedaan dasar Penyusunan SKP pada jabatan struktural, fungsional, dan staf/pelaksana .....	82
Tabel 5.4 Nilai Kinerja PNS Dinas Koperasi dan UKM Palembang tahun 2023 .....	85
Tabel 5.5 Jumlah PNS Kota Palembang yang dijatuhi Hukuman Disiplin pada tahun 2023 berdasarkan tingkat Hukuman Disiplin .....	91
Tabel 5.6 Jumlah PNS Kota Palembang yang dijatuhi Hukuman Disiplin Tahun 2023 .....	92
Tabel 5.7 Matriks Hasil Temuan Penelitian .....	137

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Tahap-Tahap Kebijakan Publik .....	14
Gambar 2.2 <i>A Model of The Policy Implementation Process</i> .....	18
Gambar 2.3 Model Implementasi Kebijakan Menurut Smith .....	22
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran .....	39
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data Miles, Huberman & Saldana .....	50
Gambar 4.1 Peta Administrasi Kota Palembang .....	53
Gambar 4.2 Bagan Sturktur Organisasi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Berdasarkan Peraturan walikota Palembang Nomor 17 Tahun 2023 .....	59
Gambar 5.1 Alur Pelaksanaan Penilaian Kinerja PNS berdasarkan PP Nomor 30 tahun 2019 .....	65
Gambar 5.2 Pelaksanaan Penilaian Kinerja PNS pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang .....	90
Gambar 5.3 Struktur pada Sub Bagian umum dan Kepegawain Dinas Koperasi dan UKM Palembang dan kualifikasi pendidikannya .....	118
Gambar 5.4 Peta Jabatan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan UKM Kota Palembang .....	119
Gambar 5.5 PNS dan Staf Honorer sedang bermain game pada saat jam bekerja .....	130
Gambar 5.6 PNS dan Staf Honorer sedang bercanda pada saat jam bekerja .....	130
Gambar 5.7 Proses Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan menengah Kota Palembang .....	146

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Pedoman Wawancara .....	162
2. Matriks Hasil Wawancara .....	171
3. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 .....	186
4. Dokumentasi Penelitian .....	215

## DAFTAR SINGKATAN

PNS : Pegawai Negeri Sipil

UU : Undang-Undang

PP : Peraturan Pemerintah

Permendagri : Peraturan Menteri Dalam Negeri

Perwali : Peraturan Walikota

SKP : Sasaran Kerja Pegawai

DP3 : Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Aparatur Sipil Negara merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja atau disebut dengan PPPK yang bekerja pada instansi pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil atau yang disingkat dengan PNS merupakan warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur pemerintah, pegawai sekaligus abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peran yang sangat penting, yaitu sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa.

Berdasarkan hal di atas agar pemerintah dan pembangunan nasional dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan aparatur sipil negara sebagai pelaksana kebijakan dan pelayanan publik untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan profesional, kompeten, dan memiliki integritas sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat terlaksana secara maksimal dan akan terciptanya kinerja yang baik.

kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga atau organisasi menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sangat sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas, tanpa adanya kinerja yang baik maka tidak ada pula pelayanan yang baik. dalam menciptakan kinerja yang baik maka diperlukan suatu penilaian.

Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu bagian dalam manajemen kepegawaian yang memiliki peran penting bagi keberlangsungan suatu organisasi. Menurut Eko Widodo dan Suparno (2015:130) menjelaskan “Penilaian kinerja ialah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang.” Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Menurut Becker, Huselid, dan Ulrich. 2001 (dalam Pfeffer, Jeffrey 2002:166) berpendapat “Sistem pengukuran sumber daya manusia yang efektif mempunyai tujuan penting yaitu memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi dan berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia.”

Pegawai memerlukan umpan balik atau *feedback* berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut. Penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif akan mengungkapkan apakah pegawai tersebut sudah bekerja sesuai dengan napa yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Sulistiyani (2009) Fungsi penilaian kinerja pegawai adalah sebagai bahan untuk :

1. Melakukan penyesuaian kompensasi
2. Perbaiki kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan pegawai
5. Kepentingan penelitian pengembangan pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Penilaian hasil pekerjaan pegawai negeri sipil dilakukan pada tiap akhir tahun oleh atasan langsung pegawai bersangkutan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979, penilaian tersebut dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau yang dikenal dengan DP3. Setelah tiga puluh (40) tahun pelaksanaannya, DP3 dinilai tidak mampu mengukur

pencapaian kinerja pegawai dan sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga kemudian disempurnakan atau diperbaiki dan diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil ini mengatur antara lain, Substansi Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang terdiri atas penilaian perilaku kerja dan penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Pembobotan Nilai Sasaran Kinerja Pegawai atau yang disingkat SKP, dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil, Pejabat penilai dan Tim Penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil, cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemingkatan kinerja, penghargaan kinerja, dan sanksi serta keberatan dan sistem informasi kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Seperti yang tercantum dalam pasal 2 dan 3 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud pada Pasal 2 dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Pertama-tama yang perlu dipahami adalah dari mana penilaian kinerja itu berasal. Menurut aturan terbaru, ada dua aspek penilaian kinerja PNS, yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penilaian terhadap perilaku kerja. SKP ini adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai pada periode tertentu. PP Nomor 30 Tahun 2019 memberikan kebebasan untuk menggunakan pengukuran kinerja setiap bulan, triwulan, semesteran atau tahunan. Prinsipnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

SKP itu pada dasarnya memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh); c. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
3. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
4. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Adapun unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam peraturan ini terdiri dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sasaran Kinerja Pegawai adalah unsur tambahan yang tidak ada dalam penilaian kinerja sebelumnya. Dengan melibatkan Pegawai Negeri Sipil dalam penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai sangat dibutuhkan sehingga penilaian lebih objektif karena disusun berdasarkan keinginan dan merupakan keharusan bagi yang bersangkutan. Sasaran Kinerja Pegawai berisi target pekerjaan yang harus dicapai dalam 1 (satu) tahun, yang harus dibuat pada awal tahun berikutnya yang disetujui oleh atasan langsung. Sasaran Kinerja Pegawai meliputi berbagai aspek yaitu:

1. Aspek kuantitas atau target *output* yang harus diselesaikan dalam waktu 1 (satu) tahun.
2. Aspek kualitas atau target kualitas ialah mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).
3. Waktu atau target ialah jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan.

Sedangkan aspek penilaian pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 mempunyai aspek penilaian yang meliputi :

1. Orientasi Pelayanan yaitu sikap dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
2. Integritas yaitu kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. Komitmen yaitu kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan diri sendiri atau golongan.
4. Disiplin yaitu kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
5. Kerja sama yaitu kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan sehingga dapat mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
6. Kepemimpinan yaitu kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi (bagi pejabat struktural).

Peraturan ini menjadi acuan atau peraturan yang disempurnakan dalam pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia dan diharapkan dapat memperbaiki sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang selama ini terjebak dalam formalitas belaka, dan bukan berdasarkan pada kondisi yang sebenarnya terjadi. Sehingga hasil penilaian tersebut tidak dapat digunakan sebagai data yang akurat untuk menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil. Jika hal tersebut tidak menjadi perhatian untuk segera diperbaiki, maka akan menyebabkan menurunnya kualitas pelayanan publik yang dilakukan Pegawai

Negeri Sipil kepada masyarakat yang mempengaruhi citra Pegawai Negeri Sipil di mata masyarakat.

Sebagaimana diketahui bahwa terdapat anggapan di masyarakat bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia masih belum baik, adanya stigma negatif, seperti malas, kinerja rendah, tidak profesional, tidak disiplin dan lain sebagainya masih terus melekat pada diri Pegawai Negeri Sipil. Pada penelitian ini, Pegawai Negeri Sipil sebagai kelompok sasaran dari penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan keterangan dari Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menyampaikan bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia yang belum baik. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui Direktorat Jabatan ASN melalui Forum Discussion Group Penyusunan Laporan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) tahun 2023 menyampaikan bahwa data hasil IP ASN pada tahun 2022 masih jauh dari yang diharapkan, terdapat instansi yang mendapatkan penilaian sangat rendah serta terdapat beberapa instansi yang masih terkendala pada dimensi penilaian IP ASN. Hal tersebut menandakan bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil masih belum membaik. Berdasarkan data *The Worldwide Governance Indicators* dari bank dunia juga menunjukkan bahwa efektifitas pemerintah (*government effectiveness*) Indonesia masih sangat rendah jika dibandingkan dengan negara-negara di Asia Tenggara seperti Singapura dan Malaysia, sebagaimana disajikan pada tabel 1.1

**Tabel 1.1 Indeks Government Effectiveness**

<b>Negara</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Singapura	2,28	2,25	2,14
Malaysia	1,02	0,95	0,99
Indonesia	0,32	0,35	0,44

**Sumber : *The Worldwide Governance Indicators* dari World Bank**

Hal tersebut juga disinggung oleh Menteri Dalam Negeri yang mengatakan bahwa kalau pelayanan bisa dipermudah jangan dipersulit, hal tersebut merupakan singgungan kepada PNS yang bekerja dengan meminta dan mengharapkan imbalan.

(<https://nasional.kompas.com/read/2022/08/10/16081611/mendagri-kalau-pelayanan-bisa-dipermudah-jangan-dipersulit/>; diakses pada 23 April 2024).

Hal ini juga terjadi pada Pemerintahan Kota Palembang sebagaimana dimuat didalam berita Transparan Merdeka Adapun isi berita tersebut yaitu kinerja Pemerintah Kota Palembang yang dipimpin Walikota Harnojoyo dinilai belum bagus dengan bukti dari hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) Perwakilan Sumatera Selatan, pemerintahan di Ibu kota Sumatera Selatan ini hanya menerima opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) berdasarkan hasil pemeriksaan atas Laporan Keuangan Tahun 2022. Opini WDP itu penurunan yang nyata kinerja Pemkot Palembang belum baik dibanding tahun sebelumnya.

(<https://transparanmerdeka.com/wdp-bukti-kinerja-pemkot-palembang-tidak-bagus-stop-tunkin-dan-tpp/>; diakses pada 23 April 2024).

Data dari ombudsman pada tahun 2022 juga menunjukkan bahwa Pemerintah Daerah merupakan instansi yang memiliki jumlah laporan dengan dugaan maladministrasi terbanyak sejumlah 8.292 laporan sebagaimana pada tabel 1.2 dibawah ini.

**Tabel 1.2 Jumlah Laporan Masyarakat Berdasarkan Kelompok Instansi Terlapor dan Dugaan Maladministrasi di Indonesia pada tahun 2022**

No	Instansi Terlapor	Jumlah Laporan (unit)
1.	<b>Pemerintah Daerah</b>	<b>4.008</b>
2.	Badan Pertanahan Nasional	878
3.	Kepolisian	683
4.	BUMN/BUMD	628
5.	Instansi Pemerintahan/Kementerian	517
6.	Lembaga Pendidikan Negeri	342
7.	Perbankan	247
8.	Lembaga Peradilan	240
9.	Lembaga Pemerintah Non Kementerian	146
10.	Rumah Sakit Pemerintah	92
11.	Komisi Negara/Lembaga Negara Non Struktural	86

12.	Kejaksanaan	84
13.	Lembaga Pendidikan Swasta	84
14.	Badan Swasta/Perorangan	79
15.	Lain-lain	95
16.	Peorangan	25
17.	Tentara Negara Indonesia	23
18.	DPR/MPR	20
19.	Rumah Sakit Swasta	16
20.	Badan Pemeriksaan Keuangan	2
Total		8.292

***Sumber : Laporan Tahunan Ombudsman 2022***

Tabel 1.2. di atas menunjukkan bahwa dari 20 instansi terlapor jumlah laporan terbanyak yaitu pada instansi pemerintah daerah sebanyak 4.008 laporan dengan dugaan maladministrasi yaitu berpihak, diskriminasi, konflik kepentingan, penundaan berlarut, penyalahgunaan, penyimpangan prosedur, permintaan imbalan uang barang dan jasa, tidak kompeten, tidak memberikan pelayanan dan tidak patut.

Memasuki tahun keempat pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Kota Palembang melalui Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang sebagai salah satu instansi yang berada di Pemerintah Kota Palembang terus melakukan perbaikan dalam pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, salah satunya adalah dengan melakukan sosialisasi kepada Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sosialisasi ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas PNS dalam melakukan penyusunan dan penilaian kinerja mengingat masih banyaknya PNS yang masih mengalami kesulitan dalam menyusun sasaran kerja pegawai dan masih banyaknya PNS yang mengacuhkan pentingnya dalam menyusun sasaran kerja pegawai dengan baik dan benar.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Palembang pada tahun 2023 berjumlah 10.511 orang yang tersebar di 34 Satuan Kerja Perangkat Daerah dan 18 Kecamatan yang merupakan aset berharga bagi keberhasilan pemerintah

dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat sehingga perlu mendapatkan perhatian serius agar dapat diberdayakan dengan optimal. Begitu sebaliknya, akan menjadi ancaman bagi pemerintah apabila tidak mampu memberdayakan sumber daya manusia aparturnya dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil. Optimalisasi ini dapat dilakukan dengan melakukan pembinaan Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan sumber data yang berasal dari penilaian kinerja yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Berdasarkan Peraturan Walikota Palembang Nomor 17 tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang merupakan salah satu instansi yang melaksanakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di pemerintah kota Palembang.

Sebagai salah satu instansi pelaksana penilaian kinerja pegawai di Pemerintah Kota Palembang dituntut untuk dapat menerapkan penilaian kinerja pegawai secara baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini menjadi tugas dan tanggung jawab dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, sesuai dengan Peraturan Walikota Palembang Nomor 17 tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang, bahwa salah satu tugasnya adalah mengelola dan melaporkan hasil capaian kinerja pegawai.

**Tabel 1.3 Jumlah Pegawai yang telah mengumpulkan SKP per 23 Maret 2024**

No	Jumlah (Orang)	Jumlah Pegawai yang sudah mengumpul SKP	Jumlah Pegawai yang belum mengumpul SKP
1.	52	2	50

*Sumber : Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang Tahun 2024*

Berdasarkan data di atas yang diberikan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang menunjukkan bahwa sampai dengan 23 Maret 2024 baru terdapat 2 Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang dari

total jumlah Pegawai Negeri Sipil 52 orang yang telah menyelesaikan penyusunan sasaran kinerja pegawai dan mendapatkan persetujuan dari atasan langsungnya. Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 tepatnya pada pasal 51 secara jelas dinyatakan bahwa Dokumen penilaian kinerja PNS dilaporkan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS kepada Tim Penilai Kinerja PNS dan Pimpinan Unit Kerja paling lambat pada akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Penyelesaian penilaian kinerja tahun 2023 seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang sesuai dengan data yang diberikan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang baru dapat diselesaikan pada bulan Maret 2024, 2 bulan lebih lama dari waktu yang ditentukan yakni pada bulan Januari 2024, pada pasal 56 Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 menyebutkan sanksi bagi pejabat penilai yang tidak melakukan penilaian terhadap setiap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kerjanya paling lambat bulan Januari tahun berikutnya juga akan dijatuhi sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di atas kertas selama ini selalu menunjukkan hasil yang baik, namun kondisi di lapangan berdasarkan data menunjukkan hal sebaliknya. Masih banyaknya Pegawai Negeri Sipil melakukan kegiatan yang kurang produktif pada jam kerja. Fakta seperti inilah hanya bisa didapatkan melalui pengamatan dan observasi secara langsung. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terjadi ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang dengan yang diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019. Permasalahan ini muncul disebabkan oleh beberapa hal antara lain:

1. Mengabaikan target pekerjaan sehingga banyak waktu yang digunakan untuk hal-hal yang kurang produktif;
2. Penilaian kinerja yang kurang objektif;
3. Kekurangpahaman Pegawai Negeri Sipil dalam melakukan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan penilaiannya;
4. Mengabaikan pentingnya Sasaran Kinerja Pegawai;
5. Belum berjalannya fungsi evaluasi pelaksanaan kinerja pegawai;

Penilaian kinerja pegawai begitu penting bagi pemerintah sehingga sanksi akan diberikan kepada mereka yang tidak melaksanakannya. Secara jelas disebutkan dalam Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 pasal 56 menyebutkan sanksi bagi pejabat penilai yang tidak melakukan penilaian terhadap setiap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kerjanya paling lambat bulan Januari tahun berikutnya juga akan dijatuhi sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian.

Penelitian ini dilakukan karena berdasarkan data terdapat indikasi ketidaksesuaian antara pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang terjadi di lapangan dengan apa yang seharusnya dilakukan belum sesuai dengan perundangan yang berlaku. Permasalahan yang ditemukan antara lain penyusunan Sasaran Kerja Pegawai yang seharusnya disusun pada awal tahun bulan Januari tetapi baru dilakukan pada awal tahun bulan Maret, penilaian kinerja dan perilaku kerja pada awal tahun bulan Maret dilakukan oleh atasan langsung atau pejabat yang berwenang, penilaian cenderung belum objektif, belum berjalannya fungsi dari penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang belum melakukan upaya dalam mengkoordinasikan pengumpulan hasil penilaian secara terpusat untuk dilakukan evaluasi dan dijadikan bahan dalam membuat kebijakan organisasi.

Mengingat pentingnya penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil bagi pengembangan organisasi dan peningkatan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil khususnya bagi Pemerintah Kota Palembang, maka perlu dilakukan penelitian mengenai bagaimana implementasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana proses implementasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Memperhatikan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:

1. Bagaimana proses implementasi kebijakan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis,

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang informatif dan menambah literatur serta pengembangan teori yang berhubungan dengan ilmu Administrasi Publik.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang maupun instansi pemerintah lainnya sebagai masukan dalam pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta.
- Adelyn Mahdang, Tri Susanti Lamangida dan Widya Kurniati Mohi. 2016. "Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Dewan Provinsi Gorontalo". *eJournal Ilmu Administrasi*. Vol 5. No.1, 1 Juni 2016:2301-573.
- Ainnisya, R.N., & Susilowat, I.H. 2018. "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan". *Widya Cipta – Jurnal Sekretaris dan Manajemen*, II(1). 133-140. Retrieved From <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/2989>.
- Agustino, Leo. 2006. "Dasar-Dasar Kebijakan Publik". Bandung: CV. Alfabeta.
- Amir, Mohammad Faisal. 2015. "Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan". Jakarta: Mitra Wecana Media.
- Agustino, Leo. 2006. "Dasar-Dasar Kebijakan Publik". Bandung: CV. Alfabeta.
- Ayuningtyas, Dumilah. 2014. "Kebijakan Kesehatan: Prinsip dan Praktik". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bungin, Burhan H.M, 2007. "Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial". Jakarta: Kencana Prenama Media Group Creswell.
- Burma, Z.A. 2014. "Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations". *Internasional Journal of Education and Social Science*. Vol I, No. 2, September 2014: 85-94.
- Creswell, John W. 2014. "Penelitian Kualitatif dan Desain Riset, Memilih Diantara Lima Pendekatan". Edisi 3. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Eko Widodo, Suparno. 2015. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia". Yogyakarta:Pustaka Pelajar.
- Irawan, Prasetya. 2006. "Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial". Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Lena S, Yanuardi dan Marita A. 2015. "Penilaian Kinerja Pegawai di Pemerintah Kota Yogyakarta". *eJournal Natapraja Kajian Ilmu Administrasi Nusantara*. Vol 3, No. 2, 2015:11967.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2018. "Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook". Edition 3. Usa: Sage Publications.

- Nugroho, D. Riant. 2006. *“Kebijakan Publik Untuk Negara-negara Berkembang”*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Patrisius Klau Seran, Hyronimus Rowa dan Etin Indrayani. 2020. *“Implementasi Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Malaka Provinsi Nusa Tenggara Timur*. eJournal Visioner Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia. Vol 12, No. 2. 2020: 355-364.
- Parsons, Wayne. 2005. *“Public Policy: “Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan”*. Jakarta: Kencana.
- Pfefer, Jeffrey, dkk. 2002. *“Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia”* Edisi Kedua. Yogyakarta: Amara Books.
- Sastrohadiwiryo, S. 2002. *“Manajemen Tenaga Kerja”*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT Rineka Cipta, Jakarta
- Silalahi, Ulber. 2009. *“Metode Penelitian Sosial”*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Smith, Thomas B. 1973. *“The Policy Implementation Process”*. Policy Science 4. 1973:197-209.
- Sulistiyani, A.T, dan Rosidah. 2009. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susanti, SH. 2014. *“Studi Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Bandung”*. eJournal Administrasi Negara, 2 (4):1977-1990.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. *“Ilmu Administrasi Publik”*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tangkilisan, Hersel Nogi S. 2003. *“Kebijakan Publik yang Membumi”*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Torang, Dr.Syamsir.2014.*Organisasi dan Manajemen*.Bandung: ALFABETA
- Van Meter dan Van Horn dalam Wahab. 2006:65. *“Analisis Kebijakan Publik”*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. 2007. *“Kebijakan Publik: Teori dan Proses”*. Yogyakarta: Med Press
- Winarno, B. 2012. *“Kebijakan Publik Teori, Proses, dan Studi Kasus”*. Yogyakarta: CAPS.
- Wibowo. 2012. *“Manajemen Kinerja”*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

**Peraturan**

Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Walikota Palembang Nomor 17 Tahun 2023 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Palembang.