

**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH PROVINSI BENGKULU**

Loly Nurfianto¹, Fachruzzaman², Yumiati³

Universitas Terbuka^{1,3}, Universitas Bengkulu²

nurfianto.loly@gmail.com

Submit, 17-06-2022 Accepted, 16-12-2022 Publish, 17-12-2022

ABSTRAK

Penilaian Kinerja Pegawai merupakan salah satu mata rantai dalam manajemen kepegawaian. Penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi atas hasil pelaksanaan kerja seorang pegawai dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi berdasarkan tolak ukur dan standar yang telah ditetapkan. Badan Kepegawaian Provinsi Bengkulu merupakan opd yang pertama kali melakukan dan melaksanakan Penilaian Prestasi Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu, yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang merupakan pedoman bagi Pejabat yang menilai atau Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan ketentuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, mengetahui hasil penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, dan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menghambat penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berdasarkan studi kasus, wawancara informan sebanyak 9 (sembilan) orang. Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil bahwa pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu telah menyusun target kerja pegawai, dan hasil penilaian kinerja pegawai negeri sipil sudah berjalan dengan baik yang dapat dilihat dari hasil pencapaian target kinerja PNS tahun 2018 dan 2019 yang nilainya sudah baik.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Pegawai Negeri Sipil

ABSTRACT

Employee Performance Assessment is one of the links in staffing management. Assessment of work performance is an evaluation of the results of the implementation of an employee's work

in order to achieve the objectives of an organization based on the benchmarks and standards set. Bengkulu Provincial Staffing Agency is the opd that first conducted and implemented the Assessment of Work Performance in the Bengkulu Provincial Government Environment, which refers to Government Regulation No. 46 of 2011 and Regulation of the Head of State Personnel Agency No. 1 of 2013 concerning The Implementation Provisions of Government Regulation No. 46 of 2011, which is a guideline for Officials who assess or Civil Servants in implementing the provisions of civil servant work performance assessment. This research was conducted in order to know and describe the implementation of civil servant work performance assessment, know the results of civil servant work performance assessment, and to know what are the factors that hinder the Assessment of Civil Servants' Work Performance. This study uses qualitative method based on case study, informant interview as many as 9 (nine) people. Based on the results of the study, the implementation of civil servant performance assessment that civil servants in the Regional Staffing Agency of Bengkulu Province has compiled employee work targets, and the results of the assessment of the performance of civil servants have been running well which can be seen from the results of civil servant performance targets in 2018 and 2019 that have been good value.

Keywords: *Performance Assessment, Civil Servants*

PENDAHULUAN

Irawan, dkk (2015: 63) menyatakan bahwa “faktor individu, psikologi dan organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja PNS. Pada pengaruh secara tidak langsung, dapat diketahui bahwa faktor individu berpengaruh terhadap kinerja PNS melalui faktor psikologi. Sebaliknya, faktor organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung melalui faktor psikologi terhadap kinerja PNS. Pemberian kompensasi melalui tunjangan kinerja di Ditjen Pendidikan Tinggi sebagai indikator dari faktor organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai”. Sementara itu, menurut Wahyudi (2014: 25) Penilaian Prestasi Kerja PNS diharapkan dapat membangun suatu pemahaman bersama, bahwa Penilaian Prestasi Kerja sudah semestinya harus diperbaiki sesuai tuntutan semua PNS dalam rangka perbaikan kinerja. Penilaian Prestasi Kerja PNS harus dimulai dengan menyampaikan informasi yang lengkap mengenai tugas dan fungsi dari jabatan. PNS yang bersangkutan harus memahami proses Penilaian Prestasi Kerja, setiap instansi Pemerintah juga harus menata aturan kerja dan Aparatur Pemerintah harus dapat merubah pola pikir dan budaya

kerja. Kedepan hasil penilaian yang obyektif dan terukur ini akan berdampak pada pengembangan karier PNS serta Pejabat Pembina Kepegawaian harus memiliki keinginan kuat atau mempunyai komitmen untuk memberikan penghargaan bagi PNS yang berprestasi dan menjatuhkan hukuman disiplin bagi PNS yang berkinerja kurang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dari hasil setiap Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil disuatu institusi sebaiknya dimasukkan ke dalam database secara komputerisasi. Hal ini perlu dilakukan karena untuk menangani administrasi data dan pemberian skor atau nilai masing-masing Pegawai Negeri Sipil serta akan mempermudah mengoreksi kesalahan penilaian.

Berdasarkan penelitian awal dalam proses penyusunan SKP melalui kontrak kerja (SKP) yang dibuat diawal tahun dan penyusunan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP) pada akhir tahun di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. Didapatkanlah bahwa masih ada PNS yang belum membuat kontrak kerja dengan atasannya, sehingga ketika diakhir tahun terhambat untuk menyusun Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP). Peneliti menyimpulkan bahwa Penilaian Prestasi Kerja masih belum efektif dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan *case study*. Penelitian kualitatif merupakan penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Proses dan perspektif subjek lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Disain penelitian ini menitik beratkan pada proses, deskripsi analisis, yang bertujuan untuk mengetahui kebijakan yang diambil sehubungan dengan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. Pendekatan yang dilakukan adalah bersifat yuridis, normatif, sosiologis dan empiris. Pendekatan yuridis, normatif, dimaksudkan meneliti bahan-bahan kepustakaan umum, perundang-undangan yang berlaku, yang berkaitan dengan permasalahan.

Pendekatan yuridis empiris dimaksudkan untuk melihat implementasi kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber informasi sebagai berikut: catatan arsip dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN

Hasil Penelitian tentang Nilai SKP

Dari hasil penelitian penilaian SKP pada PNS di Badan Kepegawaian Provinsi Bengkulu sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang terdiri dari penilaian aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya seperti yang tertera pada Tabel 4.1. Dari tabel dimaksud didapatkan hasil rata-rata adanya kenaikan nilai SKP. Namun dari tabel juga didapat masih ada PNS yang tidak membuat SKP, akan tetapi PNS yang bersangkutan tidak diberikan sanksi. Padahal sesuai PP Nomor 46 Tahun 2011 Pasal 5 ayat (1) setiap PNS wajib menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a berdasarkan rencana kerja tahunan instansi, dan pada pasal 6 PNS yang tidak menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Hasil Penelitian Tentang Nilai Perilaku Kerja

Hasil Penelitian tentang Nilai Perilaku Kerja di berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011 yang terdiri dari unsur 1). Orientasi Pelayanan, 2). Integritas, 3). Komitmen, 4). Disiplin, 5). Kerjasama, 6). Kepemimpinan, adalah seperti dari unsur orientasi pelayanan didapat rata-rata bernilai baik. Hasil penelitian didapatkan bahwa sebagian besar responden nilai perilaku kerja pada unsur orientasi pelayanan sama dari tahun-tahun sebelumnya

Pada unsur integritas ada beberapa responden yang memiliki nilai sangat baik. Para responden dinilai dengan nilai sangat baik dikarenakan telah bekerja lebih dari 25 tahun sehingga pejabat penilai memberikan apresiasi atas pengabdian yang lama tersebut dengan nilai sangat baik.

Sedangkan Hasil Penelitian tentang Nilai Perilaku Kerja unsur Komitmen di Badan Kepegawaian Provinsi Bengkulu ada responden yang dinilai oleh pejabat penilai yang bersangkutan dengan nilai 76. Responden tersebut diberikan nilai paling minimal untuk unsur baik dikarenakan baru menjadi calon Pegawai Negeri Sipil.

Hasil penelitian nilai SKP untuk unsur kerjasama pada data selama 3 (tiga) tahun Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu adalah rata-rata bernilai baik dan tidak ada yang bernilai cukup ataupun sangat baik. Untuk nilai SKP unsur Kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu adalah rata-rata bernilai baik.

Implementasi Penilaian Prestasi Kerja

Dari hasil dokumen, observasi lapangan dan wawancara diperoleh bahwa Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu telah membuat sasaran kerja pegawai di awal tahun.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu terhadap kinerja pegawai sebanyak 97 orang dengan indikator sesuai dengan pedoman PP No. 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai yang terdiri dari dua kriteria penilaian yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja, maka diperoleh data hasil penelitian sebagai berikut:

a. Proses Penilaian SKP

Berdasarkan hasil dokumentasi lembaran SKP Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu tahun 2018 dan 2019 diketahui bahwa kualitas, kuantitas, waktu dan biaya Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu sudah baik. Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah diketahui bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari mutu pekerjaan yang dihasilkan selalu mencapai target kualitas yang telah ditetapkan.

b. Proses Penilaian Perilaku Kerja

Untuk mengukur perilaku kerja parameter yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan khusus untuk pejabat struktural ditambah satu penilaian yaitu kepemimpinan. Pada penilaian perilaku masih ada pandangan bahwa penilaian sifatnya hanya formalitas, sehingga belum sepenuhnya menggunakan aspek-aspek yang terdapat dalam penilaian perilaku. Contohnya untuk penilaian disiplin, bukti pendukung absensi *fingerprint* belum dijadikan dasar untuk menilai kedisiplinan. Penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung/pejabat penilai masih didasarkan pada penilaian PNS tahun sebelumnya. Apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka penilaian masih dengan pola yang sama, sehingga unsur subjektivitas masih melekat pada penilaian perilaku kerja PNS.

Pada penelitian ini berdasarkan observasi dan dokumen yang ada diperoleh terkait proses penilaian terhadap perilaku kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu didapatkan:

- 1) Penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Didapat bahwa Pejabat penilai tidak semua memahami substansi terhadap perilaku kerja dikarenakan kurangnya pemahaman pejabat penilai tentang tata cara penilaian.
- 2) Perilaku kerja dinilai melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai sesuai kriteria yang telah ditentukan. Didapat bahwa pejabat penilai tidak semua mampu melakukan pengamatan secara terus menerus terhadap perilaku kerja setiap pelaksana dibawahnya.
- 3) Dalam melakukan penilaian pejabat penilai terhadap perilaku kerja pegawai dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lainnya yang setingkat. Didapat bahwa pejabat penilai sangat jarang mau memberikan masukan terhadap perilaku kerja pelaksana dari pejabat lain dan sebaliknya tidak semua pejabat penilai mau menerima masukan dari orang lain terkait perilaku kerja pelaksana dibawahnya.

Hasil Penilaian Kinerja Pegawai (Gabungan Nilai SKP dan Nilai Perilaku)

Penilaian Prestasi Kerja sesuai Pasal 15 dan 16 dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dengan dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

Adapun hasil Penilaian Prestasi Kerja sesuai Pasal 15 dan 16 dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tidak ada responden yang mendapatkan nilai cukup maupun sangat baik. Semua responden mendapatkan nilai baik.

Faktor-faktor yang menghambat Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu

Berdasarkan hasil penelitian yang terkait dengan hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu, bahwa penilaian prestasi kerja PNS yang terkait dengan penilaian perilaku kerja masih bersifat subjektif dan tidak objektif. Penyebabnya adalah keterbatasan kemampuan penilai dalam menilai secara benar, motif penilai dalam melakukan penilaian prestasi kerja secara tepat, atau kurangnya penerimaan atau pemahaman penilai dan pegawai yang dinilai terhadap penilaian prestasi kerja. Hal ini menyebabkan penilaian yang dipengaruhi kecenderungan pejabat penilai memberikan pertimbangan dalam penilaian yang bersifat subjektif pada penilaian perilaku kerja pelaksana dibawahnya yang menimbulkan kesalahan dalam penilaian.

Hal tersebut diatas dapat dihindari apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas. Oleh karenanya keterlibatan atasan langsung/pejabat penilai suatu keharusan karena atasan langsung/pejabat penilailah yang paling mengenali sikap, perilaku dan kemampuan pelaksana dibawahnya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu faktor yang menghambat penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal dimaksud berupa tuntutan dari lingkungan eksternal organisasi AAL terkait dengan peraturan pemerintah yaitu setiap institusi atau perguruan tinggi baik negeri maupun swasta harus melakukan akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Status akreditasi suatu institusi atau perguruan tinggi merupakan cermin kinerja institusi atau perguruan tinggi yang bersangkutan dan menggambarkan mutu, efisiensi, serta relevansi suatu program studi yang diselenggarakan. Dari faktor internal, pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai untuk dapat digunakan sebagai sarana pengembangan organisasi AAL belum dapat diwujudkan karena dari internal organisasi AAL tidak memberikan wadah berupa pangkat dan jabatan dalam struktur organisasi AAL secara maksimal atau telah dibatasi sehingga implementasi penilaian prestasi kerja yang meskipun hasilnya mendapatkan nilai 100 atau sempurna menjadi percuma karena tidak bisa digunakan untuk meningkatkan karier para PNS dan organisasi AAL itu sendiri.

Untuk lebih menjamin para pejabat penilai semakin mampu melakukan penilaian yang seobjektif mungkin, maka yang perlu dilakukan adalah:

- a. Melatih para pejabat penilai tentang berbagai teknik penilaian yang objektif dengan terlebih dahulu menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu sehingga maksud dan tujuan penilaian prestasi kerja benar-benar tercapai. Ini disebabkan karena tidak sedikit pejabat penilai yang kurang memahami dan menyadari arti pentingnya penilaian yang objektif dilakukan secara berkala.
- b. Membantu pejabat penilai memahami secara mendalam terkait semua prosedur dan mekanisme penggunaan instrument penilaian sehingga objektivitas semakin terjamin. Dalam hal ini dapat berupa Bimbingan Teknis (Bimtek) atau Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) ataupun pertemuan informal. Untuk pegawai yang dinilai, salah satu bentuk keterlibatan para pegawai yang bersangkutan sendiri adalah memperoleh umpan balik tentang penilaian pegawai lain mengenai prestasi kerjanya, karena tanpa umpan balik pegawai yang dinilai tidak akan mengetahui kekuatan yang dapat dimanfaatkan sebagai modal untuk dikembangkan dan kelemahan yang harus diatasi.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu sebagai berikut:

1. Implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS terkait sasaran kerja pegawai dapat dikatakan sudah sesuai dan bersifat objektif, akan tetapi untuk penilaian perilaku kerja pegawai masih belum objektif dan cenderung bersifat subjektif. Ini dikarenakan pelaksanaan penilaian sasaran kerja pegawai yang dilakukan oleh atasan langsung/pejabat penilai dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target lebih mudah diukur dan dapat dilihat oleh pejabat penilai secara langsung sehingga subjektivitas dapat berkurang. Sedangkan dengan penilaian perilaku kerja pegawai sulit diukur dengan pasti karena sebagai pejabat penilai harus senantiasa melakukan pengamatan terkait perilaku pelaksana dibawahnya.
2. Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai dinilai berdasarkan sasaran kerja pegawai dan penilaian perilaku kerja pegawai. Yang mana hasil penilaian terkait sasaran kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu sudah objektif dan mencerminkan prestasi kerja yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Akan tetapi dari segi uraian tugas jabatan dikontrak kerja yang tertuang dalam sasaran kerja pegawai masih ada sisi kelemahannya, hal ini disebabkan oleh tugas pokok dan fungsi dari bidang-bidang dan sub bidang/sub bagian belum terjabarkan dengan jelas sesuai dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja, sehingga menyebabkan penilaian sasaran kerja pegawai belum dapat optimal.

Terkait penilaian perilaku kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu diperoleh hasil bahwa penilaian masih bersifat subjektif dan belum mencerminkan perilaku yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai karena dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang merupakan keterbatasan kemampuan dari pejabat penilai untuk melakukan penilaian secara baik dan benar, kurangnya pemahaman dari atasan langsung/pejabat penilai dan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai mengenai tatacara atau proses penilaian yang benar. Hal ini menyebabkan tidak efektifnya penilaian perilaku kerja dimaksud.

3. Faktor-faktor yang menghambat Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu

Hambatan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Manajemen sumber daya manusia yang mengatur mengenai mekanisme sistem penilaian tentang siapa yang menilai, bagaimana menilai, waktu menilai dan kriteria penilaian yang digunakan dalam sistem penilaian prestasi kerja. Selain itu kemampuan yang menilai juga turut menghambat pelaksanaan penilaian prestasi kerja.
- b. Peraturan perundang-undangan terkait penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang kurang dipahami oleh pejabat penilai dan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai
- c. Komitmen pimpinan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu terhadap penting atau tidaknya penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan secara benar, baik dan tepat waktu. Dimana komitmen yang tinggi dari pimpinan berpengaruh terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aritonang. Lerbin R. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Bungin. Burhan. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dewi. Irra Chrisyanti. (2014). *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya : 61-67.
- Fitriani. Dewi. (2014). *Balanced Score: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Cakrawala Akuntansi, 6 (1) : 16-31.
- Gaol. Jimmy L. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi : 203-260.
- Hasibuan. Melayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara : 87-127.
- Kreitner. Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat : 326-369.
- Kurniawati. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka : 36-49.

- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta, UPP STIM YKPN : 89-147.
- Mangkunegara. Prabu. Anwar. A.A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya : 63-92.
- Martono. Nanang. (2015). *Metode Penelitian Sosial: Konsep-Konsep Kunci*. Jakarta: RajaGrafindo Persada: 267 – 329.
- McCusker. K.. & Gunaydin. S. (2015). *Research using qualitative. quantitative or mixed methods and choice based on the research*. *Perfusion*. DOI: 10.1177/0267659114559116
- Miles. Matthew B.. & Huberman. Michael. A. (2007). *Analisis Data Kualitatif. Buku sumber tentang metode-metode baru*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moleong. Lexy. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moorhead Gregory. dan Griffin. Ricky. W. (2013). *Organizational Behavior: Managing People dan Organization*. 9th ed. Terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Otley. D. (1999). *Performance Management: A Framework for Management Control System Research*. *Management Accounting Research*. Vol. 10. pp. 82-363.
- Panggabean. Mutiara Sibarani. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Prawirosentono. S. (2008). *MSDM “Kebijakan Kinerja Karyawan”*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahmad. Mamat. (2006). *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negera. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian.
- Rahmad. Mamat. (2012). *Sasaran Kerja Pegawai*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negera. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian.
- Robertson. Gordon. (2002). *Lokakarya Reviu Kinerja*. Jakarta: BPKP dan Executive Education.
- Sedarmayanti. (2020). *Membangun Sistem Manajemen Kinerja guna meningkatkan produktivitas menuju good governance*. Bandung
- Siagian. Sondang P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sujarweni. Wiratna. V. (2014). *Metodologi Penelitian: Lengkap. Mudah. dan Praktis Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1979 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
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 Pegawai Negeri Sipil
Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
Peraturan Gubernur Bengkulu Nomor O.462.B.5 Tahun 2018 tentang Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu