

**EKSPEKTASI PIMPINAN VIS A VIS KINERJA PEGAWAI:
IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 6 TAHUN 2022**
*(Leadership Expectations Vis A Vis Employee Performance: Implementation on Minister
of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Regulation Number 6 Of
2022)*

Muhamad Arif Rohman

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DIY
Jl. Gedongkuning No. 146, Rejowinangun, Kotagede, Yogyakarta 55171
arif_muhammad182@rocketmail.com

Abstrak

Pengelolaan kinerja PNS selalu dinamis dan berubah menyesuaikan kebutuhan organisasi. Dengan berlakunya Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022, peran Pimpinan sangat dominan dalam membawa pegawai di bawahnya untuk turut serta mencapai tujuan organisasi. Pemenuhan ekspektasi pimpinan merupakan salah satu orientasi dalam pengelolaan kinerja yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai. Secara otomatis, jika ekspektasi pimpinan terpenuhi maka kinerja individu pegawai akan bernilai positif. Pengelolaan kinerja saat ini lebih fokus terhadap pemenuhan ekspektasi Pimpinan yang sangat dinamis dan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengelolaan kinerja tidak hanya fokus dalam melakukan evaluasi terhadap rencana kerja tetapi bagaimana menghadapi perubahan yang dinamis. Adanya dialog kinerja, pembagian peran hasil, maupun pembinaan kinerja diharapkan penilaian kinerja terhadap PNS tidak lagi bias yang mengakibatkan penilaian sangat subjektif. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Diharapkan dengan tulisan ini, setiap pegawai terutama Pejabat Penilai Kinerja dapat lebih memahami terkait prosedur pengelolaan kinerja PNS, mulai dari penyusunan, pelaksanaan, penilaian, sampai dengan tindaklanjut. Antara ekspektasi pimpinan dengan kinerja pegawai tidak dapat dibandingkan antara satu dengan lainnya, karena ekspektasi pimpinan adalah batasan-batasan yang harus diikuti pegawai agar kinerja individunya tercapai dan berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam Permenpan 6/2022, kinerja pegawai harus memenuhi ekspektasi pimpinan yang ditentukan baik secara periodik maupun secara insidental. Penjabaran ekspektasi pimpinan tersebut menjadi urgensi yang harus dilakukan melalui dialog kinerja dan pemberian umpan balik karena merupakan ruh dari pengelolaan kinerja berdasarkan target yang telah ditentukan.

Kata Kunci: *Ekspektasi Pimpinan, Kinerja, PNS*

Abstract

Civil servant performance management is always dynamic and changes to suit organizational needs. With the enactment of Regulation of State Minister for The Empowerment of State Apparatus and Bureaucratic Reform Number 6 of 2022, the role of leadership is very dominant in bringing employees under them to participate in achieving organizational goals. Fulfilling leadership expectations is one of the orientations in performance management that must be fulfilled by an employee. Automatically, if the leadership's expectations are met, the employee's individual performance will be positive. Performance management is currently more focused on fulfilling the expectations of leaders who are very dynamic and continue to develop according to the needs of the organization. Performance management does not only focus on evaluating work plans but also on how to deal with dynamic changes. With performance dialogue, division of roles in results, and performance coaching, it is hoped that performance assessments of civil servants will no longer be biased, resulting in very subjective assessments. This research is a qualitative descriptive research. It is hoped that with this article, every employee, especially Performance Appraisal Officers, can better understand civil servant performance management procedures, starting from preparation, implementation, assessment, to follow-up. Leadership expectations and employee performance cannot be compared with one another, because leadership expectations are the boundaries that employees must follow so that their individual performance is achieved and plays a role in achieving organizational goals. In the State Minister for The Empowerment of State Apparatus and Bureaucratic Reform Regulation number 6 of 2022, employee performance must meet the leadership's expectations determined both periodically and incidentally. The explanation of the leadership's expectations is an urgency that must be carried out through performance dialogue and providing feedback because it is the spirit of performance management based on predetermined targets.

Kata Kunci: *Leadership Expectations, Performance, Civil Servants*

PENDAHULUAN

Setiap awal tahun sejak diberlakukannya penilaian prestasi kerja pegawai pada tahun 1979 melalui metode DP3, seringkali terjadi silang pendapat dalam melakukan penilaian kinerja pegawai antara atasan dan bawahan. Perbedaan pendapat tersebut seringkali muncul karena tidak adanya standar baku seperti apa kriteria kinerja bawahan yang harus dinilai. Standar tersebut seringkali dimunculkan oleh atasan itu sendiri sesuai dengan yang diinginkan tanpa melihat sisi lain yang lebih objektif.

Dengan munculnya Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada tahun 2011, diharapkan penilaian kinerja pegawai lebih objektif. Metode SKP diharapkan dapat menyempurnakan apa yang kurang dari metode DP3 dengan menerapkan prinsip akuntabilitas, terukur, objektif, transparansi, serta partisipatif dari masing-masing pegawai. Rupanya dengan aturan tersebut masih belum menggambarkan penilaian kinerja yang diinginkan sehingga lahir PP 30/2019.¹ Hampir sama, setiap PNS harus menyusun SKP, hanya ada beberapa perubahan dalam proses penyusunan, penilaian, maupun tindak lanjut hasil penilaian.

Sebenarnya dalam PP 46/2011 sedikit banyak telah mengedepankan objektivitas dalam penilaian kinerja PNS, karena dalam SKP yang disusun, PNS harus mencantumkan target-target yang harus dicapai, sehingga ketika penilaian atasan tinggal melihat sejauh mana target tercapai. Penilaian kinerja selama ini lebih ditekankan pada pengukuran seberapa besar sasaran dapat direalisasikan. Pimpinan dan pegawai di bawahnya harus menyepakati sasaran yang menjadi target di tahun tersebut. Semua harus disampaikan dalam kesepakatan tersebut sehingga ada parameter yang jelas dalam pencapaian target yang telah ditetapkan.

Permenpan RB 6/2022 sebagai petunjuk teknis terkait pengelolaan kinerja pegawai mengerucutkan hal-hal yang disepakati dalam penyusunan SKP melalui dialog kinerja. Dalam Permenpan RB 6/2022 setiap pegawai harus intens melakukan dialog kinerja dengan pimpinan untuk mencapai ekspektasi yang diharapkan pimpinan sebagaimana telah disepakati di awal tahun.

Ekspektasi pimpinan inilah yang

sering disalahartikan. Banyak yang masih menganggap jika ekspektasi pimpinan adalah keinginan pimpinan yang tidak ada dasar atau standarnya, yang penting pimpinan senang maka ekspektasi sudah tercapai. Faktanya, ekspektasi yang diinginkan ialah sejauh mana pimpinan dalam mendeskripsikan kinerja organisasi yang harus dicapai berdasarkan instrumen-instrumen yang ada. Oleh karena itulah adanya umpan balik dari pimpinan kepada bawahan sangatlah penting. Seringkali pegawai tidak mau melakukan tugas yang diberikan Pimpinan karena bukan *job description*-nya, sekarang untuk mencapai kinerja organisasi *job description* pegawai harus dinamis sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Saat ini pengelolaan kinerja pegawai mulai dibangun persepsi bahwa yang harus diutamakan Pegawai adalah Ekspektasi Pimpinan atau *job to be done* bukan *job description*. Bagaimana pekerjaan organisasi dapat diselesaikan sesuai ekspektasi pimpinan bukan lagi bagaimana uraian pekerjaan pegawai diselesaikan. Berbeda dengan dahulu, *job description* ini sangat *rigid* karena membatasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Seringkali ditemui kondisi ketika apa yang menjadi Ekspektasi Pimpinan kepada Pegawai tidak termasuk dalam *job description*, maka Pegawai akan cenderung mengesampingkan bahkan hingga menolak. Terlebih bagi Pejabat Fungsional yang standar kinerjanya sudah ditentukan dengan butir kegiatan dengan nilai angka kredit tertentu.

Penilaian kinerja memiliki beberapa aspek hukum terhadap seorang Pegawai Negeri Sipil. Dalam kategori tertentu seorang Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan jika tidak dapat memberikan kinerja sesuai dengan apa yang telah ditentukan. Tentu saja harus melalui beberapa prosedur sebelum seorang Atasan memberikan penilaian buruk kepada bawahannya. Ada implikasi antara penilaian kinerja pegawai dengan sanksi administratif sampai dengan pemberhentian.

Latar Belakang

Menurut Victor Vrom dalam teori ekspektasi,² dengan pemberian imbalan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana

¹ Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

² Stephen P. Robbins and Marry Coulter. 2007, "Management", NJ: Pearson Education Inc. hlm. 148. Rohman

ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasidalam bentuk sistemimbangan, standar, peraturan dan kebijakan, serta pemeliharaan komunikasi dan gaya kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya. Faktor-faktor organisasi tersebut jika dilihat dari efektivitas peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi tentunya faktor pemeliharaan komunikasi dan gaya kepemimpinan akan sangat dominan.³

Komunikasi dalam bentuk dialog kinerja diharapkan dapat mengurai apa saja yang menjadi ekspektasi pimpinan yang harus dipenuhi oleh pegawai. Seringkali pimpinan tidak dapat menjabarkan ekspektasi seperti apa yang diharapkan terkait pencapaian kinerja organisasi sehingga setiap pegawai menentukan target kinerja berdasarkan kebiasaan atau *job description*-nya masing-masing tanpa melihat kebutuhan organisasi. Inilah yang penting dalam sebuah organisasi karena kinerja individu harus selaras dengan kinerja organisasi.

Saat ini yang berkembang dalam sebuah organisasi pemerintahan seringkali justru kinerja pegawai dihadapkan dengan ketidaksesuaian ekspektasi pimpinan. Hal tersebut diakibatkan karena tidak berjalannya dialog kinerja yang dinamis antara atasan dan bawahan. Tidak bisa kinerja pegawai berdiri sendiri sesuai dengan kemauan masing-masing pegawai, semua kinerja pegawai harus didasarkan pada ekspektasi pimpinan yang merupakan penjabaran dari berbagai variabel seperti perjanjian kinerja, target kinerja, rencana strategis, maupun rencana kinerja tahunan sebuah organisasi.

Ekspektasi pimpinan tidak bisa bersifat subjektif hanya berdasarkan suka atau tidak suka dengan pegawai di bawahnya, melainkan standar yang harus dipenuhi pegawai sesuai dengan dialog kinerja yang telah disepakati di awal tahun. Ekspektasi pimpinan harus terukur, mudah dijabarkan, serta memiliki konsekuensi apabila tercapai maupun jika tidak tercapai. Dengan demikian jika kinerja pegawai tercapai, maka secara otomatis ekspektasi pimpinan akan terpenuhi secara positif. Saat ini penilaian kinerja pegawai tidak hanya direncanakan di awal tahun dan dievaluasi di akhir tahun,

melainkan fokus terhadap pemenuhan ekspektasi pimpinan.

Pengelolaan kinerja Pegawai menghendaki adanya peningkatan kinerja dari seorang Pegawai untuk dapat selalu memenuhi Ekspektasi Pimpinan yang selalu berkembang. Perubahan dapat terjadi setiap saat pada lingkungan yang dinamis. Demikian juga tuntutan untuk memenuhi Ekspektasi Pimpinan. Pengelolaan kinerja pegawai kedepan tidak hanya berfokus untuk melaksanakan rencana kinerja telah disusun di awal tahun tetapi dinamis terhadap tuntutan perubahan. Agar pegawai dapat selalu memenuhi Ekspektasi Pimpinan, pimpinan perlu memberikan umpan balik kepada pegawai, mengatasi berbagai kendala yang dialami pegawai serta memenuhi kebutuhan pengembangan pegawai.

Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi, motivasi, dan disiplin kerja. Faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang berdampak pada peningkatan kualitas dan efektivitas kinerja pegawai. Dalam mencapai tujuan bersama, elemen-elemen tersebut memiliki peran yang sangat dominan dalam mengoptimalkan performa dan kontribusi dari para pegawai yang menjadi bagian dari organisasi.⁴ Selain faktor-faktor tersebut, dalam penelitian lainnya disebutkan bahwa faktor pengawasan dan pemotivasian juga menjadi faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai. Pengawasan dan pemotivasian menjadi wilayah pimpinan untuk melaksanakannya. Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk terus berkinerja. Motivasi yang telah diberikan dan kemudian dibarengi dengan adanya pengawasan yang tepat akan memberikan dampak positif dalam terpenuhinya ekspektasi pimpinan.⁵

Pimpinan harus dapat menjabarkan ekspektasi yang diharapkan melalui dialog

³ Eddi, "Pengembangan Model Teori Ekspektasi Vrom Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai LPMP Sumatera Utara", *Character Building University Universitas Negeri Medan*, hlm. 5.

⁴ Yulia Misrania, Yadi Maryadi, Ahmad Feriyansyah, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Pagar Alam", *Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen*, Vol. 5 No. 1 November 2023, hlm. 51.

⁵ Irfan Hanafi, Agus Fatah Hidayat, Astri Siti Fatimah. "Pengaruh Pengawasan dan Pemotivasian Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya". *Indonesian Journal of Education And Humanity*, Volume 3 No 4 November 2023, E-ISSN: 2774-8332, hlm. 26.

kinerja. Dengan dialog kinerja setiap pegawai dapat melihat seperti apa ekspektasi pimpinan dalam mendukung kinerja organisasi. Sehingga hal tersebut dapat menjadi parameter tersendiri untuk membedakan penilaian antara pegawai satu dengan yang lain. Dengan melakukan dialog kinerja, akan tersampaikan umpan balik, kendala yang dialami, dan berbagai kebutuhan pengembangan. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai dialog kinerja dapat dianggap sebagai suatu instrumen untuk memenuhi Ekspektasi Pimpinan. Inilah yang menarik untuk dikaji lebih lanjut bagaimana implikasi kinerja pegawai jika dihadapkan dengan ekspektasi pimpinan terkait pelaksanaan Permenpan RB 6/2022.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah, maka permasalahan yang akan dikupas dalam tulisan ini dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana kinerja pegawai jika dibandingkan dengan ekspektasi pimpinan terkait implementasi Permenpan RB Nomor 6/2022?

Tujuan

Secara umum tulisan ini menganalisis terkait perbandingan antara kinerja pegawai dengan ekspektasi pimpinan terkait implementasi Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022. Seringkali terjadi situasi dimana kinerja pegawai tidak sejalan dengan ekspektasi pimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, ada aspek hukum yang dapat digali lebih dalam lagi terkait penilaian kinerja pegawai.

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, diolah untuk memberikan gambaran yang lebih tajam, disajikan, untuk kemudian ditarik kesimpulan.

PEMBAHASAN

Pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai UU ASN mempunyai fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat

dan pemersatu bangsa.⁶ Untuk meningkatkan kualitas ASN, Pemerintah melakukan berbagai upaya melalui peningkatan pendidikan, pengembangan kompetensi, peningkatan disiplin, peningkatan kesejahteraan yang layak, serta penilaian kinerja yang objektif dan terukur. Semua itu akan direduksi menjadi satu dalam indeks profesionalitas PNS. Melalui penilaian kinerja yang objektif dan terukur tentunya akan berdampak pada peningkatan kualitas pelaksanaan fungsi ASN.

Kesamaan persepsi antara Pimpinan dan Pegawai di bawahnya harus terus dibangun dalam pengelolaan kinerja. Dengan demikian dapat sama-sama melihat bagaimana proses pencapaian kinerja, melihat apa saja yang perlu perbaikan, serta apa saja yang masih kurang sehingga perlu dilakukan pembinaan kinerja. Evaluasi kinerja bukan lagi sebagai alat untuk menjatuhkan *punishment* kepada pegawai yang tidak dapat mencapai target yang ditentukan. Pengelolaan kinerja saat ini adalah sarana Pimpinan untuk dapat mendorong setiap pegawai untuk dapat berkinerja secara maksimal untuk kepentingan organisasi. Jika ada pegawai yang tidak dapat mencapai target, maka tugas pimpinan melakukan pembinaan kinerja.

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.⁷ Secara definitif **Bernardin & Russel** menjelaskan kinerja merupakan catatan *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.⁸

⁶ Pasal 10 UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN.

⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, "Evaluasi Kinerja SDM", (Bandung: PT. Refika Aditama, 2007), hlm. 67.

⁸ Dirk Malaga Kusuma, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Rohman

Pengertian lain mengatakan bahwa kinerja merupakan gabungan dari 3 (tiga) faktor yang terdiri dari Pertama adalah Pengetahuan, yaitu pengetahuan terkait dengan bidang tugasnya. Pengetahuan tersebut mencakup pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti sesuai dengan tugasnya. Kedua adalah pengalaman, yakni bukan hanya dilihat dari berapa lama pegawai bekerja dalam bidang tugas yang sama, melainkan lebih kepada berapa berpengalaman yang bersangkutan dalam menguasai skill yang dimiliki. Ketiga adalah kepribadian, yaitu bagaimana seorang pegawai memiliki attitude dalam melaksanakan tugasnya. bagaimana pegawai dapat bekerjasama dengan berbagai kalangan, ketekunan, kejujuran, motivasi kerja, maupun bagaimana berinteraksi dengan orang lain dalam pelaksanaan tugas maupun di luar tugasnya.

Intensitas Dialog Kinerja

Dengan mekanisme pengelolaan kinerja saat ini, dialog kinerja menjadi hal yang urgen dan mutlak dilakukan. Dialog kinerja diharapkan dapat menjadi salah satu parameter dalam menentukan ekspektasi pimpinan demi tercapainya kinerja organisasi. Dialog kinerja bukan hanya sekedar pertemuan antara Pimpinan dan bawahan, jauh dari itu. Dialog kinerja harus intens dilakukan dan berkelanjutan agar setiap pegawai dapat mencapai target yang telah ditentukan. Setiap pimpinan harus dapat menumbuhkan keterikatan (*engagement*) dengan pegawainya melalui umpan balik yang intensif.

Dialog kinerja inilah yang merupakan kunci dalam usaha pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Melalui dialog kinerja inilah pimpinan dapat memaparkan setiap ekspektasinya kepada pegawai untuk dapat dipenuhi. Pimpinan dapat memberikan apa saja yang menjadi harapannya sehingga kinerja organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Tentunya dalam dialog kinerja terbuka peluang bagi pegawai untuk mendiskusikan terkait ekspektasi pimpinan yang dipaparkan, sehingga ada timbal balik yang baik dalam usaha pencapaian kinerja organisasi secara maksimal.

Dialog kinerja tidak hanya dilakukan sekali dalam setahun. Dialog kinerja dapat

berkembang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dikarenakan pengelolaan kinerja bukan hanya merencanakan di awal tahun dan mengevaluasi di akhir tahun, tetapi fokus pada bagaimana ekspektasi pimpinan terpenuhi. Oleh karenanya dalam memenuhi ekspektasi pimpinan, setiap Pimpinan harus memberikan umpan balik kepada pegawai di bawahnya, mengembangkan kompetensi yang dimiliki, serta mengatasi berbagai kendala yang dihadapi. Umpan balik dilakukan secara berkesinambungan dalam rangka pencapaian kinerja pegawai yang akan berimplikasi langsung kepada kinerja organisasi. Sudah bukan jamannya lagi seorang Atasan hanya memerintah tanpa tahu bagaimana solusi pemecahan permasalahan, dan sebaliknya sebagai bawahan tidak lagi harus menunggu perintah atau hanya mengerjakan yang menjadi *job description*-nya, melainkan harus inovatif dan memastikan bagaimana ekspektasi pimpinan terpenuhi sesuai kesepakatan.

Pembagian Peran Hasil (*Cascading*)

Dalam dialog kinerja yang dilakukan, pembagian peran hasil merupakan hal yang wajib dilakukan sehingga akan terlihat jelas bagaimana sasaran strategis organisasi, indikator kinerja, maupun target kinerja organisasi diturunkan sampai level terbawah. Pembagian peran hasil bertujuan agar setiap pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan rencana kinerja organisasi yang telah ditetapkan. Pimpinan sangat berperan dalam pembagian peran hasil pegawai di bawahnya. Melalui pembagian peran hasil inilah setiap pegawai dapat berperan secara nyata terhadap capaian kinerja organisasi.

Dalam implementasinya, seringkali kegiatan pembagian peran hasil ini hanya sebatas formalitas belaka. Disana cenderung tidak ada *break down* yang jelas terhadap rencana kinerja apa yang harus dilakukan oleh Pegawai. Hal ini dikarenakan *mindset* Pimpinan yang masih berada pada zona nyaman di era feodal karena tinggal perintah, tinggal tunjuk, dan mirisnya mungkin tidak mengerti apa yang menjadi target atau sasaran kinerja organisasi.⁹

Dengan adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022,

Kabupaten Kutai Timur”, *eJournal Administrasi Negara*, ISSN0000-0000, *ejournal.ip.fisip-unmul.org* (2013), 1388-1400.

⁹ https://news.republika.co.id/berita/r6fai7436/jokowi-zona-nyaman-asn-merupakan-warisan-budaya-feodal#google_vignette, Akses 21 Januari 2024 pukul 12.28 WIB.

setiap Pimpinan tidak lagi asal memberikan penilaian kepada Pegawai, tetapi harus melakukan pengawasan dan pembinaan kinerja kepada pegawai yang belum mampu mencapai kinerja yang diharapkan.¹⁰ Pembinaan kinerja tersebut dilakukan melalui konseling kinerja dan bimbingan kinerja. Dalam posisi ini, pimpinan bukan menjadi bos yang bisa asal perintah melainkan harus menjadi *leader* yang dapat mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik.

Pimpinan dapat memberikan umpan balik kepada Pegawai sesuai dengan kebutuhan, bahkan dalam Permenpan 6/2022 ini juga diatur bagaimana rekan kerja dapat memberikan umpan balik kepada seluruh Pegawai baik secara insidental maupun umpan balik berkelanjutan. Melalui pengelolaan kinerja ini diharapkan setiap individu baik itu Pimpinan maupun pegawai dapat memberikan masukan/ umpan balik demi tercapainya tujuan organisasi. Aturan ini lebih fleksibel jika dibandingkan dengan penilaian kinerja sebelumnya, sehingga tidak ada lagi bias dalam memberikan penilaian kinerja pegawai.

Pada aturan sebelumnya, seringkali terdapat *bias* atau ketidakjelasan dalam proses evaluasi pegawai, seperti:¹¹

1. Ambivalence and Avoidance (tidak terbuka terkait informasi);
2. Supervisory Bias (subjektivitas dengan dasar seperti gender, suku, senioritas, dll)
3. The Halo Effect (kecenderungan memberi nilai sama);
4. The Error of Central Tendency (memberikan nilai rata-rata, tidak tinggi tidak rendah);
5. Leniency (memberikan nilai tinggi agar terhindar dari complain);
6. Strictness (keketatan dengan memberikan nilai rendah pada semua pegawai);
7. Recent Effect (memberikan nilai karena berpengaruh terhadap keseluruhan);
8. Organizational Effect (memberikan nilai karena kegunaan dari penilaian seperti promosi, mutasi, kenaikan pangkat, dll);
9. Standart Evaluation (perbedaan standar penilaian).

¹⁰ Bab III Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022.

¹¹ Badan Kepegawaian Negara (BKN), "Manajemen Kepegawaian", (Jakarta : Badan Kepegawaian Negara RI, 2011), hlm. 166.

Dalam implementasinya, melalui Permenpan 6/2022 inipun dapat terjadi bias seperti sebelumnya jika Pimpinan tidak paham akan konsep dialog kinerja, pembagian peran hasil, pembinaan kinerja, maupun umpan balik berkelanjutan dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Pada akhirnya penilaian kinerja pegawai hanya melihat lamanya bekerja, 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.

Ekspektasi Pimpinan atau Kinerja Pegawai?

Membahas tentang mana yang harus didahulukan antara ekspektasi pimpinan atau kinerja pegawai yang diutamakan sama halnya pertanyaan: "*dulu mana antara ayam dan telur ayam?*". Pertanyaan yang tidak ada ujungnya, karena merupakan hal yang berbeda. Ekspektasi Pimpinan dan kinerja pegawai merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya jika dilihat dalam Permenpan 6/2022. Satu dengan yang lainnya saling mendukung, saling terkait.

Pemenuhan ekspektasi pimpinan merupakan salah satu orientasi dalam pengelolaan kinerja yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai. Secara otomatis, jika ekspektasi pimpinan terpenuhi maka kinerja individu pegawai akan bernilai positif. Ekspektasi pimpinan yang selalu berkembang sesuai kebutuhan organisasi harus dapat dipenuhi oleh setiap pegawai. Perubahan yang dinamis tersebut harus diimbangi dengan umpan balik yang intens dari pimpinan sehingga setiap pegawai dapat terarah dalam perannya untuk mencapai tujuan organisasi. Bukan sekedar merencanakan di awal tahun dan mengevaluasi di akhir tahun.¹²

Saat ini kinerja pegawai terdapat batasan-batasan dalam proses pencapaiannya. Batasan-batasan tersebut dituangkan dalam dialog kinerja maupun pembagian peran hasil yang telah disepakati antara Pimpinan dan masing-masing pegawai. Kinerja pegawai akan memiliki konsekuensi positif jika dapat memenuhi ekspektasi pimpinan, dan sebaliknya akan memiliki konsekuensi negatif jika tidak bisa memenuhi ekspektasi pimpinan.¹³ Jika

¹² Prinsip Umum Pengelolaan Kinerja dalam Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022.

¹³ Pasal 13 Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang

melihat hal tersebut, tidak bisa dibandingkan antara ekspektasi pimpinan dengan kinerja pegawai.

Dalam implementasinya, seringkali justru pimpinan tidak bisa memberikan ekspektasi pimpinan yang harus dipenuhi oleh pegawai di bawahnya. Pimpinan lebih tahu apa yang menjadi target capaian kinerja melalui Perjanjian Kinerja maupun Target Kinerja yang telah ditetapkan. Sebenarnya inilah yang menjadi masalah klasik dalam pengelolaan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Pimpinan dapat memberikan penilaian hanya berdasarkan pengamatan saja, apakah pegawai itu disiplin, menuruti perintah atau tidak, berperilaku baik atau tidak, dan lain-lain. Jadi bisa dibayangkan melalui ekspektasi pimpinan inilah apa saja yang harus dilakukan pegawai agar penilaian kerjanya bernilai positif.

Selain dalam hasil kerja yang harus dipenuhi pegawai sesuai dengan ekspektasi pimpinan yang ditentukan, pimpinan dapat memberikan ekspektasi khusus terhadap perilaku pegawai diluar tata nilai BerAKHLAK yang diwajibkan untuk dipenuhi oleh setiap pegawai. Ekspektasi khusus ini diberikan kepada pegawai untuk memperbaiki perilaku yang dirasa kurang oleh pimpinan. Dapat disimpulkan bahwa ekspektasi pimpinan merupakan bingkai yang membatasi pegawai dalam memberikan kinerja terbaik kepada organisasi. Dengan demikian, mutlak dibutuhkan pimpinan yang dapat memaparkan secara jelas dan terukur bagaimana ekspektasi yang diharapkan.

Ekspektasi pimpinan dalam hal ini bukanlah sesuatu yang bersifat subjektif sesuai dengan keinginan pimpinan tanpa melihat kebutuhan organisasi seperti apa. Ekspektasi disini adalah harapan-harapan pimpinan secara terukur dan dapat dicapai untuk kepentingan tercapainya target organisasi. Ekspektasi pimpinan bukan semata-mata keinginan pimpinan secara individu, melainkan terkait capaian kinerja organisasi.

Mungkin dapat dimaksimalkan jika ekspektasi pimpinan ini berbanding lurus dengan imbalan yang akan diterima masing-masing individu, baik yang memenuhi maupun yang tidak memenuhi ekspektasi, semua memiliki konsekuensi sendiri-sendiri. Imbalan yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan individu dapat juga mendukung

pada peningkatan efektivitas organisasi. Dengan pendekatan peningkatan kepuasan dapat membantu membangun motivasi kinerja sistem lebih efektif dengan menjamin bahwa sebuah imbalan yang mempunyai nilai penting diberikan pada kinerja tugas secara efektif.

Pembinaan dan Penilaian Kinerja

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 Pembinaan kinerja melalui konseling kinerja dan bimbingan Kinerja bertujuan agar setiap pegawai dapat mencapai kinerja sesuai ekspektasi pimpinan. Peran pimpinan disini tidak hanya sebagai pengevaluasi saja, melainkan sebagai mentor yang dapat mengarahkan pegawai di bawahnya untuk dapat melaksanakan tugas secara maksimal. Penilaian kinerja oleh pimpinan tidak hanya sebagai parameter kinerja seorang pegawai, melainkan dapat dijadikan cerminan seperti apa seorang pimpinan mengarahkan bawahannya.

Pembinaan dan penilaian kinerja menjadi satu paket utuh yang harus dilaksanakan seorang Pimpinan. Tidak ada lagi seorang pegawai yang mendapat penilaian buruk sebelum pimpinan melakukan pembinaan kinerja melalui konseling kinerja dan bimbingan kinerja. Lewat jangka waktu tertentu ketika seorang pegawai tidak mampu mencapai ekspektasi pimpinan barulah yang bersangkutan dapat dinilai dengan kategori butuh perbaikan atau kurang misalnya.

Dalam penelitian yang pernah dilakukan, pembinaan kinerja pegawai dimaksudkan sebagai upaya peningkatan:¹⁵

1. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
2. Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinannya;
3. Efisiensi, efektif, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat

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

¹⁵ Agustina Massora, "Pengaruh Pembinaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Suku Dinas Pekerjaan Umum Kota Administrasi Jakarta Utara". Jurnal Manajemen FE-UB, 2012. hlm. 74.

kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya; dan

4. Kualitas kemampuan baik dalam bidang substansi maupun kepemimpinan dan koordinasi untuk melaksanakan tugas-tugas umum.

Pembinaan kinerja yang dilakukan kepada pegawai harus dilakukan oleh Pimpinan untuk mendorong setiap pegawai dapat memenuhi ekspektasi pimpinan. Peran pimpinan saat ini sangat dominan dalam mewujudkan efektivitas kinerja pegawai. Pimpinan tidak hanya menilai pegawai pada akhir tahun, tetapi harus dapat mendorong dan mengarahkan setiap pegawai untuk mencapai target yang telah ditentukan dalam dialog kinerja yang telah dilakukan di awal tahun. Pembinaan kepada pegawai dapat berupa bimbingan kinerja maupun konseling kinerja.

Dalam transformasi regulasi terkait pengelolaan kinerja, penilaian kinerja pegawai saat ini harus didasarkan pada umpan balik berkelanjutan antara atasan dan bawahan. Metodenya masih sama yaitu dengan melihat berapa besar realisasi target yang tercapai dengan tentunya banyak faktor yang mempengaruhi dan hal tersebut harus dapat ditangkap oleh Pimpinan dan dituangkan dalam pembinaan kinerja baik berupa konseling maupun bimbingan kinerja.

Sistem penilaian kinerja merupakan proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai, dengan cara membandingkan sasaran kinerja yang akan dicapai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.¹⁶ Pegawai yang menerima hasil evaluasi baik, tentunya akan menerima *reward* seperti pengembangan kompetensi atau promosi. Sedangkan bagi pegawai yang menerima hasil evaluasi jelek, akan menerima sanksi (hukuman) seperti hukuman disiplin. Tentunya sanksi tersebut dapat diberikan setelah melewati proses pembinaan kinerja oleh Pimpinan.

Sistem penilaian kinerja sebenarnya dapat diimplementasikan dengan baik jika setiap Pimpinan dapat menentukan ekspektasi yang ingin diraih sehingga ada standar atau parameter yang jelas. Bukan atas dasar suka

atau tidak suka yang sangat subjektif, tetapi berdasarkan apa yang telah pegawai kerjakan sehingga kinerja organisasi dapat terus meningkat.

Melalui PP 30/2019 yang telah dijabarkan dalam Permenpan 8/2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS maupun Permenpan RB 6/2022, diharapkan dapat menutupi apa yang kurang dalam PP sebelumnya. Dalam Permenpan 6/2022, dijelaskan bahwa pengelolaan kinerja saat ini dilaksanakan untuk mencapai tujuan, yaitu:¹⁷

1. peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai;
2. penguatan peran Pimpinan; dan
3. penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai, antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

Aspek Hukum Penilaian Kinerja Pegawai

Salah satu indikator penilaian terhadap penyelenggaraan dan pelaksanaan pembangunan nasional dapat dilihat dari kesempurnaan Aparatur Sipil Negara yang notabene sebagai kunci penggerakannya. Dalam penjelasan Undang-Undang ASN, dijelaskan bahwa dalam rangka mencapai tujuan nasional sesuai dengan UUD 1945 diperlukan ASN yang profesional, bebas dari KKN, bebas dari intervensi politik, mampu menjalankan peran sebagai perekat pemersatu bangsa, serta mampu menjalankan pelayanan publik secara maksimal sesuai ketentuan. Dibutuhkan ASN bermental baik, berwibawa, bersih, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggungjawab sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat, oleh karenanya dalam pelaksanaan pembinaannya tidak hanya dilihat sebagai Aparatur Negara, tetapi juga sebagai warga Negara.¹⁸

Regulasi terkait ASN merupakan produk hukum yang berorientasi strategis untuk membangun Aparatur Negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional yang didasari semangat reformasi.¹⁹ Dalam pelaksanaan

¹⁶ Murtir Jeddawi. "Reformasi Birokrasi, Kelembagaan, Pembinaan PNS". (Yogyakarta: Kreasi Total Media, 2008), hlm. 28.

¹⁷ Pasal 2 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja PNS.

¹⁸ Djaenal Hoesen Koesoemahatmadja, 1993. *Pokok-Pokok Hukum Tata Negara 2*, Bandung: Citra Aditya Bakti. hlm. 159

¹⁹ Sri Hartini dan Tedi Sudrajat. 2017, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika. Rohman

tugasnya, setiap ASN harus taat terhadap setiap kewajiban, kode etik, serta kode perilaku baik di dalam maupun di luar kantor. Hal tersebut bertujuan agar setiap ASN dapat bersih dari setiap permasalahan yang mungkin muncul.

Dalam pelaksanaannya, selalu saja ada ASN yang melakukan pelanggaran baik disiplin maupun kode etik atau kode perilaku. Pelanggaran-pelanggaran baik terhadap pelaksanaan kewajiban maupun larangan yang harus dihindari seringkali berimbas terhadap sanksi yang harus diterima seorang ASN. Sanksi yang diterima lebih kepada sanksi administratif, dari tingkat paling ringan sampai dengan tingkat terberat berupa pemberhentian. Sifat sanksi tersebut adalah "reparatoir" dimana bertujuan untuk memulihkan pada keadaan semula. Sanksi diberikan bukan untuk memberikan hukuman agar nestapa melainkan agar perbuatan tersebut dihentikan.²⁰

Dalam Pasal 56 PP 30 Tahun 2019 dijelaskan bahwa Pejabat Tinggi, Pejabat Administrasi, dan Pejabat Fungsional yang tidak memenuhi target kinerja dapat dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian.²¹ Proses penjatuhan sanksi administrasi tidak bisa serta merta dilakukan oleh Atasan Langsung, seorang bawahan harus mendapatkan bimbingan kinerja serta konseling kinerja jika dianggap kurang memenuhi ekspektasi pimpinan. Bagi PNS yang tidak dapat memenuhi target kinerja diberikan waktu selama 6 (enam) bulan untuk memperbaiki kinerjanya.

Jika dilihat dari implementasi pengelolaan kinerja Pegawai Negeri Sipil saat ini, seorang PNS dapat diberikan sanksi administratif jika tidak memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan. Dari sana dapat dilihat bahwa hukum dapat digunakan sebagai alat untuk merekayasa sosial sesuai dengan teori hukum pembangunan atau *law as a tool of social engineering*. Hukum dapat implementasi penilaian kinerja dapat digunakan sarana merekayasa masyarakat menuju skenario yang diharapkan pemerintah.

Hlm. 3.

²⁰ Iwan Permadi, *Aspek Hukum Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Yurispruden Volume 4, Nomor 1, Januari 2021, hlm. 44-57.

²¹ Pasal 56 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari apa yang telah disampaikan sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu bahwa jika dibandingkan antara ekspektasi pimpinan dengan kinerja pegawai maka tidak akan ada titik temu, karena hal tersebut tidak dapat dibandingkan. Dalam Permenpan 6/2022, kinerja pegawai harus memenuhi ekspektasi pimpinan yang ditentukan baik secara periodik maupun secara insidental. Penjabaran ekspektasi pimpinan tersebut menjadi urgensi yang harus dilakukan melalui dialog kinerja dan pemberian umpan balik karena merupakan *ruh* dari pengelolaan kinerja berdasarkan target yang telah ditentukan.

Pembagian peran hasil merupakan kegiatan yang mutlak dilakukan untuk mengetahui setiap pegawai mendapat peran apa saja dalam pencapaian kinerja organisasi. Peran pimpinan sangat dominan dalam mendorong kinerja pegawai di bawahnya. Saat ini tidak bisa lagi pimpinan hanya sekedar perintah dan memberikan penilaian tanpa melakukan pembinaan kinerja melalui umpan balik yang dilakukan.

Melalui regulasi ini diharapkan setiap Pimpinan dapat menentukan ekspektasi pimpinan yang selaras dengan kinerja organisasi sehingga dapat dijadikan parameter seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ekspektasi pimpinan merupakan hal yang harus dipenuhi setiap pegawai. Dengan kata lain kinerja individu pegawai adalah memenuhi ekspektasi pimpinan. Sangat absurd jika pimpinan sendiri tidak bisa memaparkan apa yang menjadi ekspektasinya dalam pencapaian kinerja organisasi.

Bias dalam penilaian diharapkan tidak terjadi lagi karena semua sudah disepakati di awal tahun. Tinggal keberanian seorang Pimpinan dalam menilai bawahannya. objektivitas seorang Pimpinan sangat diperlukan untuk mendukung kinerja organisasi. Penilaian yang subjektif atas dasar suka atau tidak suka tentunya akan menimbulkan efek jangka panjang dalam pencapaian kinerja organisasi. Munculnya ketidakkompakan antar pegawai, sikap saling iri, kerja tidak dengan sepenuh hati, dan banyak lagi efek yang dapat muncul dari subjektivitas Pimpinan dalam memberikan penilaian kinerja pegawai di bawahnya.

Paradigma lama bahwa penilaian

kinerja pegawai harus diberikan dengan nilai 'baik' kepada semua pegawai agar bisa naik pangkat, penilaian harus naik dari tahun ke tahun, nilai bawahan tidak boleh lebih tinggi dari nilai atasan, maupun rasa *ewuh pakewuh* karena senioritas harus segera dihilangkan. Pimpinan harus mempunyai ketegasan dalam memberikan penilaian kepada pegawai di bawahnya sehingga tidak ada kecemburuan antar pegawai yang dapat merusak kondusifitas pencapaian kinerja dalam organisasi.

Saran

Untuk lebih meningkatkan pemahaman terhadap pengelolaan kinerja sesuai Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022, perlu diberikan *workshop* atau bimbingan teknis secara mendalam khususnya kepada Pejabat Penilai Kinerja agar dapat mengerti dan mengimplementasikan setiap tahapan-tahapan penilaian sesuai ketentuan, sehingga dapat memberikan penilaian secara objektif terhadap pegawai di bawahnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur *Alhamdulillah* kepada Allah SWT karena atas -izinNya 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/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/2989/2045>

Badan Kepegawaian Negara (BKN), "Manajemen Kepegawaian", Jakarta: Badan Kepegawaian Negara RI, 2011

Eddi, "Pengembangan Model Teori Ekspektasi Vrom Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai LPMP Sumatera Utara", *Character Building University Universitas Negeri Medan*, t.t.

Hanafi, Irfan, Agus Fatah Hidayat, Astri Siti Fatimah. "Pengaruh Pengawasan dan Pemasalahan Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya". *Indonesian Journal of Education And*

Humanity, Volume 3No 4November 2023, E-ISSN: 2774-8332

Hartini, Sri dan Tedi Sudrajat., "Hukum Kepegawaian di Indonesia". Jakarta: Sinar Grafika, 2017

https://news.republika.co.id/berita/r6fai7436/jokowi-zona-nyaman-asn-merupakan-warisan-budaya-feodal#google_vignette, Akses 21 Januari 2024 pukul 12.28 WIB

Jeddawi, Murtir. "Reformasi Birokrasi, Kelembagaan, Pembinaan PNS". Yogyakarta: Kreasi Total Media, 2008

Koesoemahatmadja, Djaenal Hoesen, "Pokok-Pokok Hukum Tata Negara 2", Bandung: Citra Aditya Bakti, 1993

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, 2007

Massora, Agustina. "Pengaruh Pembinaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Suku Dinas Pekerjaan Umum Kota Administrasi Jakarta Utara". *Jurnal Manajemen FE-UB*, 2012

Misrania, Yulia, Yadi Maryadi, Ahmad Feriyansyah, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Pagar Alam", *Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen*, Vol. 5 No. 1 November 2023

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

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja PNS

Peraturan Pemerintah RI Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS

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

Permadi, Iwan, "Aspek Hukum Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil."

Yurispruden Volume 4, Nomor 1, Januari 2021

Robbins, Stephen P. and Marry Coulter. "Management", NJ: Pearson Education Inc, 2007

Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Tata Cara Penetapan Predikat Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara