

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU TAHUN 2021-2022

Oleh: Fadila Sari

Pembimbing: M. Rafi, S.I.P., M.I.P

Jurusan Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya Jalan H.R Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 2829

Telp/Fax.0761-63277

ABSTRAK

Manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diharapkan dapat mewujudkan potensi diri bagi aparatur negara untuk memiliki kinerja yang lebih jelas dan terukur. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat permasalahan seperti menurunnya angka penilaian sistem merit pada manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Provinsi Riau. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan mendeskripsikan keadaan subjek penelitian yang berdasarkan fakta-fakta yang tampak selama penelitian yang dilanjutkan berdasarkan teori-teori yang ada. Kemudian, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi teknik wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya, teknik analisis data menggunakan teknik analisis dekriptif kualitatif yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau masih menghadapi kompleksitas pada dimensi penilaian kinerja yang objektif melalui aplikasi e-sikap yang sering mengalami gangguan dan masih berproses pada tahap pengembangan untuk ditingkatkan. Perubahan regulasi dari Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2011 menjadi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permen PAN) Nomor 6 Tahun 2022 juga menyebabkan perubahan dalam pengelolaan kinerja, namun peralihan ini juga menimbulkan tantangan, seperti kembalinya ke pengimputan penilaian kinerja secara manual yang tidak efektif dan efisien. Selain itu faktor budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS), dimana budaya organisasi yang belum tertanam dengan baik pada pegawai negeri sipil (PNS) telah menyebabkan adanya pelaksanaan pelayanan publik yang belum optimal.

Kata Kunci : Implementasi, Manajemen Kinerja, Sistem Merit, Pegawai Negeri Sipil

ABSTRACT

The performance management of civil servants (PNS) at the Regional Civil Service Agency of Riau Province is expected to be able to realize the potential of state officials to have clearer and measurable performance. However, in its implementation there are still problems such as the decreasing number of merit system assessments in the performance management of civil servants (PNS) in Riau Province. This research aims to describe the implementation of performance management for civil servants (PNS) and the factors that influence the implementation of performance management for civil servants (PNS) in the Riau Province Regional Civil Service Agency. This research uses a qualitative research method with a descriptive approach, which can be interpreted as a problem solving process that is investigated by describing the condition of the research subject based on the facts that appeared during the research which was continued based on existing theories. Then, data collection techniques in this research include interview and documentation techniques. Furthermore, the data analysis technique uses qualitative descriptive analysis techniques which include data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions or verification.

The results of this research indicate that the implementation of performance management for civil servants (PNS) in the Regional Civil Service Agency of Riau Province still faces complexity in the dimensions of objective performance assessment through the e-attitude application which often experiences disruptions and is still in the development stage to be improved. Changes in regulations from Government Regulation (PP) Number 46 of 2011 to Regulation of the Minister of State Apparatus Empowerment (Permen PAN) Number 6 of 2022 also cause changes in performance management, but this transition also creates challenges, such as returning to manually inputting performance assessments which are not effective and efficient. Apart from that, organizational culture factors have a significant influence on the implementation of performance management for civil servants (PNS), where organizational culture that has not been properly embedded in civil servants (PNS) has resulted in the implementation of public services that is not yet optimal.

Keywords: *Implementation, Performance Management, Merit System, Civil Servants*

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam berjalannya birokrasi di sebuah negara, peran aparatur negara sangat penting. Sebagai salah satu elemen penggerak birokrasi, sumber daya manusia (SDM) dalam aparatur memiliki peranan yang krusial, mengingat performa dan kapasitas instansi pemerintah sangat tergantung pada kemampuan aparaturnya (Setiyono, 2014). Berdasarkan hal tersebut, pengembangan manajemen kinerja aparatur menjadi suatu hal yang sangat relevan untuk ditingkatkan secara berkelanjutan. Prinsip tersebut telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Pasal 1 ayat 1 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), menjelaskan sistem manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja. (Moehariono, 2014).

Aparatur Sipil Negara dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 1 ayat 1 tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai negeri Sipil adalah pegawai pemerintah yang tidak terlibat dalam politik, tetapi memiliki tugas untuk melaksanakan administrasi pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan (Rose, 2013). Dengan demikian birokrasi mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara di berbagai tingkatan pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah, yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas administratif dan penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Selanjutnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, memberikan kebijakan makro tentang segala sesuatunya mengatur Aparatur Sipil Negara, Kebijakan Negara dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, merupakan komitmen Negara kepada masyarakat atas penyelenggaraan pemerintahan yang berlangsung secara berkesinambungan (Situmorang Chazali, 2013). Sejak Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat 5 tentang Aparatur Sipil Negara diberlakukan, kebijakan pembangunan manajemen Aparatur Sipil Negara untuk menciptakan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan netral telah dimulai. Undang-undang ini dengan jelas mengamanatkan bahwa instansi pemerintah harus menerapkan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara.

Dengan demikian, Sistem merit mengubah manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan berfokus pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, menciptakan pendekatan yang lebih transparan dan berbasis pada prestasi untuk pengelolaan ASN (Sahambangung et al., 2019). Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil menjadi dasar hukum yang mengikat bagi upaya mencapai tujuan tersebut (Engkun 2018). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, merupakan bagian dari program reformasi birokrasi, menjadi tonggak awal bagi pemerintah dalam melaksanakan manajemen sumber daya aparatur negara yang didasarkan pada sistem merit. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas, netralitas, integritas, dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (Wawanudin, 2018). Dalam undang-undang tersebut, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berdasarkan

pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, diterapkan dengan adil dan wajar tanpa adanya diskriminasi.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 1 ayat 5, adalah manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan tujuan menghasilkan pegawai ASN yang memiliki profesionalisme, nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, dan menjauh dari praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selanjutnya, Sistem Merit, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 1 ayat 22 diamanatkan kebijakan manajemen ASN diimplementasikan dalam sistem merit. Undang-undang ini menjelaskan sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diterapkan secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi kecacatan. Sistem merit yang dijalankan dengan konsistensi dan keterbukaan menciptakan lingkungan di dalam birokrasi pemerintahan yang transparan, mengurangi kecurigaan yang sebenarnya tidak perlu ada (Thoha, 2014).

Dalam konteks ini penelitian ini, ada beberapa fenomena/masalah penelitian dalam penerapan sistem merit di Pemerintah Provinsi Riau yaitu: *Pertama*, masih terjadinya penurunan nilai pada tingkat ketercapaian sistem merit khususnya pada aspek manajemen kinerja, yang terlihat pada tabel 1 berikut ini :

NO	ASPEK	TAHUN	
		2021	2022
1.	Perencanaan Kebutuhan	40	37,5
2.	Pengadaan	36	36
3.	Pengembangan Karir	67,5	75
4.	Promosi dan Mutasi	15	17,5
5.	Manajemen Kinerja	72,5	62,5
6.	Penggajian, penghargaan, disiplin	32,5	40
7.	Perlindungan dan Pelayanan	16	14
8.	Sistem Informasi	18	18
	TOTAL	297,5	300,5

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau Tahun 2021-2022

Berdasarkan pada tabel 1.1 diatas terlihat bahwa dalam pelaksanaan sistem merit di pemerintah Provinsi Riau, aspek manajemen kinerja mengalami penurunan secara drastis (72,5 – 62,5), diikuti aspek perencanaan kebutuhan (40,0 – 37,5), dan perlindungan dan pelayanan (16,0 – 14,0).

Secara umum penilaian sistem merit dalam Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang penilaian mandiri penerapan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara dilingkungan instansi pemerintah pada Pasal 23 Ayat 2 dibagi dalam 4 kategori yaitu kategori I dengan nilai 100-174 dinilai “BURUK”, kategori II dengan nilai 175-249 dinilai “KURANG”, kategori III dengan nilai 250-324 dinilai “BAIK”, kategori IV dengan nilai 325-400 dinilai “SANGAT BAIK”. Maka berdasarkan tabel 1 penilaian sistem merit di pemerintahan Provinsi Riau masuk kategori “BAIK”.

Kedua, hasil pra survei wawancara penulis dengan Bapak Muhammad

Muchti Nuh mengenai implementasi sistem merit di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menunjukkan masih adanya kendala terkait birokrasi. Tantangan ini terlihat pada birokrasi yang rumit dan berbelit-belit. Prosedur dan aturan yang kompleks dalam manajemen kinerja dapat menyebabkan kesulitan dalam menjalankan sistem merit dengan efektif.

Birokrasi pemerintah pada prinsipnya dituntut untuk memperbaiki layanan publik sesuai dengan yang diharapkan sehingga dapat mengatasi keluhan, keinginan dan kebutuhan masyarakat secara lebih baik (*better*), murah (*chepper*) dan bisa diakses secara cepat (*faster*) oleh segenap lapisan masyarakat sebagai wujud konkrit terobosan membangun pelayanan publik (Endah & Vestikowati, 2021).

Namun, fenomena patologi birokrasi ini menjadi hambatan utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima masih dirasakan oleh masyarakat dari perlakuan yang diberikan oleh aparatur pemerintahan. Konsistensi pelaksanaan kebijakan menjadi kunci mengatasi permasalahan tersebut diantaranya dengan cara penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan *clean government* dalam pelayanan publik (Nasution, 2017).

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini berfokus pada implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) serta faktor-faktor yang mempengaruhinya pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian dalam ilmu pemerintahan, mengenai kajian tentang Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2021-2022.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan fenomena yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?

C. TUJUAN PENELITIAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
2. Untuk mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
3. Manfaat Akademis secara penelitian ini berguna untuk menambah referensi kepustakaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau khususnya pada program studi Ilmu Pemerintahan. Serta menjadi bahan rujukan baru bagi peneliti berikutnya. Manfaat Praktis Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebagai masukan bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Riau khususnya implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Selain itu, diharapkan penelitian ini akan memberikan informasi secara umum mengenai implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS).

D. KERANGKA TEORI

a) Sistem Merit

Sistem merit dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 1 (24) adalah suatu kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, dengan prinsip adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Sistem ini diimplementasikan melalui seleksi dan promosi yang bersifat adil dan kompetitif, menerapkan prinsip keadilan, penggajian, pemberian penghargaan, dan sanksi berdasarkan kinerja, serta menetapkan standar integritas dan perilaku untuk kepentingan publik.

b) Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Dalam suatu organisasi, terdapat manajemen kinerja yang dapat menjadi acuan untuk menilai kinerja pegawai. Adapun manajemen kinerja menurut Sefullah et al., (2020) sebagai berikut :

1. Penyusunan kontrak kerja.

Penyusunan kontrak kerja yang terukur merupakan langkah penting berdasarkan rencana strategis organisasi. Dengan menyempurnakan dan mengambil kontrak kinerja dari rencana strategis, diharapkan akan terbentuk hubungan yang jelas antara tujuan organisasi dan kinerja individu (Wawanudin, 2018). Proses ini memungkinkan

penetapan sasaran yang spesifik, ukuran kinerja yang objektif, dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan jelas.

2. Penerapan penilaian kerja yang objektif.

Pasal 228 hingga 230 menjelaskan secara singkat tentang evaluasi kinerja dan disiplin pegawai negeri sipil. Penilaian kinerja bertujuan untuk menjamin objektifitas pembinaan pegawai negeri sipil (PNS) dan didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Evaluasi kinerja mengacu pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan pada tingkat unit atau organisasi, dengan mempertimbangkan tujuan, prestasi, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku pegawai negeri. Proses evaluasi dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan (Sahambangung et al., 2019).

3. Pelaksanaan penilaian kinerja secara berskala.

Tujuan penilaian kinerja secara berskala adalah agar mereka dapat melaksanakan tugas organisasi secara efektif dan mendukung pencapaian tujuan dan misi lembaga. Kualitas sumber daya manusia tidak selalu stabil dalam jangka panjang, oleh karena itu diperlukan upaya terus menerus untuk menjaga kualitasnya, sejalan dengan misi pengembangan sumber daya manusia organisasi. (Sirait, 2018). Melalui penilaian kinerja, pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan karir mereka, dan semakin tinggi tingkat karir, semakin besar pula dorongan untuk bekerja keras.

4. Ketersediaan informasi terkait permasalahan kinerja.

Pembangunan Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis teknologi informasi bertujuan untuk menciptakan integrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin, dan pembinaan pegawai. Sistem ini dirancang agar mampu memberikan dukungan yang efisien dan terpadu dalam manajemen kepegawaian, memastikan pemantauan kinerja pegawai, menegakkan disiplin, dan memberikan pembinaan yang sesuai. Dengan adanya sistem ini, diharapkan proses manajemen kepegawaian dapat lebih transparan, efektif, dan berkontribusi positif terhadap pengembangan sumber daya manusia di instansi tersebut (Indika, 2019).

5. Penggunaan hasil penilaian kinerja dalam penentuan keputusan dalam pengembangan karir.

Pengembangan karir dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Pengembangan karir ASN diuraikan secara rinci dalam Pasal 176 hingga Pasal 187. Manajemen pengembangan dapat dilakukan melalui mutasi, promosi, atau penugasan khusus (Sahambang et al., 2019). Keputusan-keputusan tersebut diharapkan dapat memberikan motivasi, merangsang pertumbuhan profesional, dan meningkatkan efisiensi sumber daya manusia secara keseluruhan.

c) **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Manajemen Kinerja**

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standar kerja yang bervariasi tergantung pada kebijakan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan dengan beragam sudut pandang masing-masing. Menurut Sefullah et al., (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen kinerja implementasi sebagai berikut:

1. Profesionalisme:

Profesionalisme memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Selain itu, profesionalisme juga memengaruhi kinerja PNS secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi (Kahpi et al., 2022). Dengan demikian, terlihat bahwa sikap profesional dan tingkat komitmen terhadap instansi keduanya saling memperkuat, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan produktif bagi ASN, sehingga berdampak positif pada pencapaian tujuan.

2. Budaya Organisasi:

Adanya budaya dapat memudahkan aparatur dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga membantu aparatur untuk mengetahui tindakan yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi, serta menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman aparatur untuk berperilaku

dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Irmayanti et al., 2020). Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya menjadi norma, melainkan juga menjadi pendorong motivasi dan perekat solidaritas dalam mencapai visi bersama.

3. Masyarakat:

Implementasi sebuah kebijakan tidak hanya bergantung pada dukungan internal pemerintah, tetapi juga perlu mendapatkan dukungan luas dari masyarakat. Seringnya intervensi politik dapat menjadi hambatan serius dalam penerapan kebijakan, karena dapat mempengaruhi proses implementasi dan mengurangi efektivitasnya (Adha et al., 2019). Oleh karena itu, penting untuk membangun konsensus dan mendapatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak terkait, sehingga kebijakan yang diimplementasikan dapat lebih efisien dan berdampak positif pada masyarakat.

4. Penegakan peraturan:

Dari segi kemanfaatan penegakan peraturan, seharusnya memaksa aparaturnya untuk tidak berbuat semaunya dalam melanggar setiap peraturan merupakan langkah yang esensial untuk menjaga kestabilan dan keadilan (Potawari, 2020). Dengan memberlakukan aturan yang tegas dan mengimplementasikan penegakan peraturan yang adil, aparaturnya diharapkan

dapat memahami pentingnya kepatuhan terhadap norma hukum sebagai landasan.

E. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan Kualitatif menggunakan jenis penelitian yang dimaksudkan untuk menafsirkan fenomena yang terjadi. Penelitian ini menggunakan jenis deskriptif yang dapat diartikan sebagai suatu proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subjek penelitian yang berdasarkan teori-teori yang ada.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Kota Pekanbaru. Alasan krusial dipilihnya tempat ini berlandaskan pada fenomena terkait adanya penurunan nilai pada tingkat ketercapaian sistem merit khususnya pada aspek manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

3. Jenis Data

a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan berupa hasil wawancara dengan beberapa pihak atau informan yang benar-benar berkompeten dan bersedia memberikan data dan informasi yang dibutuhkan dengan kebutuhan penelitian.

b. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari bacaan-bacaan ataupun kajian Pustaka, buku-buku atau literature yang terkait dengan permasalahan yang sedang diteliti, internet, dokumen dan laporan yang bersumber dari lembaga terkait dengan kebutuhan data dalam penelitian.

4. Sumber Data

Tabel 2. Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan
1.	Didi Yuni Aji	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur
2.	Firdaus Herliansyah	Pranata Komputer Ahli Pertama
3.	Vebi Dwiana sari	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur
4.	Muhamad Muchti Nuh	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara adalah sesi tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung atau percakapan untuk tujuan tertentu.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa terbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.” Dokumen yang digunakan merupakan data pendukung terhadap hasil pengamatan dan wawancara berkaitan dengan bentuk pesan verbal dan non-verbal dan adanya hambatan-hambatan yang ditemui oleh peneliti.

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Menurut Miles dan Huberman (1992), ada 4 (empat) tahapan deskriptif kualitatif yang meliputi:

1. Pengumpulan Data
2. Reduksi Data (*Data Reduction*)
3. Penyajian Data (*Data Display*)
4. Penarikan kesimpulan atau Verifikasi.

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2021-2022

1) Penyusunan kontrak kerja

Bentuk penyusunan kontrak kerja yang telah dijalankan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diwujudkan dalam bentuk Sasaran Kerja Pegawai (SKP), adalah bahwa SKP berfungsi sebagai rancangan atau rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam upaya mencapai prestasi kerja. Setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki tanggung jawab tugas yang telah ditetapkan selama satu tahun ke depan, dan evaluasi dilakukan secara berkala, misalnya setiap bulan, untuk memantau tahapan dan progres pencapaian SKP. Dengan adanya evaluasi yang berkesinambungan, progres kinerja setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat terlihat jelas, dan pada akhir tahun, penilaian kinerjanya dapat diakumulasi. Dengan demikian, SKP tidak hanya menjadi instrumen perencanaan tetapi juga alat evaluasi yang berkesinambungan dalam memastikan pencapaian

prestasi kerja PNS sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

2) Penerapan penilaian kerja yang objektif

Implementasi penilaian kinerja secara objektif di lingkungan Pemerintahan Provinsi Riau sedang dikembangkan melalui sistem e-sikap. Sistem ini memungkinkan seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) menetapkan target kerja mereka, dan penilaian dilakukan melalui aplikasi tersebut oleh atasan. Meskipun sebelumnya telah ada upaya menggunakan e-sikap, namun karena adanya perubahan regulasi, formatnya telah disesuaikan. Harapan dari penerapan sistem ini adalah memberikan keobjektifan dalam menilai kinerja, sesuai dengan ekspektasi atau bahkan di atasnya, untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Sistem Kerja Pegawai (SKP) telah mengalami dua kali perubahan untuk memberikan transparansi, keadilan, dan objektivitas dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Instrumen penilaian ini dirancang secara menyeluruh untuk memastikan bahwa proses penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) bersifat transparan dan adil. Dengan adanya SKP yang disusun dengan cermat, diharapkan dapat menciptakan suatu sistem penilaian yang objektif, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendukung efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Pemerintahan Provinsi Riau.

3) Pelaksanaan Penilaian Kinerja Secara Berskala

Tujuan yang mendasari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu sehingga menyebabkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Umpan balik yang positif akan menunjukkan bahwa pegawai merasa dihargai dari hasil kerjanya dan dapat memberitahu hal apa yang perlu untuk ditingkatkan dari mereka sehingga pegawai akan meningkatkan kinerjanya (Pratama & Sukarno, 2021).

Penerapan sistem penilaian kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau didasarkan pada regulasi yang telah ditetapkan. Skala penilaian menggunakan perjanjian kerja awal tahun dan capaian hasil kerja sebagai dasar, dengan range-range yang menentukan penilaian kinerja pegawai. Sistem ini terdiri dari Penilaian Tahunan untuk evaluasi satu tahun dan Penilaian Periodik/Bulanan untuk pemantauan dan umpan balik lebih sering terhadap pencapaian sasaran kinerja PNS.

4) Ketersediaan Informasi Terkait Permasalahan Kinerja

Informasi terkait permasalahan kinerja juga penting dalam memberikan tekanan pada pejabat penyelenggara layanan agar pemerintah melakukan perubahan (Dwiyanto, 2008). Selain itu, informasi terkait masalah kinerja akan menguraikan sejauh mana hasil kerja yang dicapai sehingga dapat dilakukan upaya peningkatan kinerja dengan memusatkan perhatian pada kekurangan dan kesalahan yang terjadi.

ketersediaan informasi terkait permasalahan kinerja di Pemerintah Provinsi Riau, setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diminta

untuk melaporkan hasil atau penilaian kinerja Pegawai negeri sipil (PNS). Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melakukan pemantauan dengan meminta laporan kinerja bulanan dari seluruh OPD. Jika terdapat penilaian kinerja rendah, rekomendasi diberikan, seperti konseling atau asesmen kompetensi. Hal ini mencerminkan upaya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk melakukan pembinaan dan monitoring kinerja Pegawai negeri sipil (PNS) secara periodik.

Berdasarkan hal tersebut ketersediaan informasi merupakan sarana penting dalam *communication network* yang mana untuk mencapai koordinasi dan kompromi serta integrasi. Oleh karena itu, *communication network* terutama berfungsi sebagai alat integrasi untuk menyatukan elemen-elemen organisasi yang sering bertentangan untuk memastikan kerja tim. (Muchtar et al., 2023).

- 5) Penggunaan hasil penilaian kinerja dalam penentuan keputusan dalam pengembangan karir

Keputusan terkait pengembangan karir pegawai negeri perlu dipertimbangkan secara matang agar keahlian dalam organisasi birokrasi pemerintah dapat tersebar di berbagai tingkatan hierarki. Selain itu, jabatan karir yang diperoleh dapat menjadi motivasi bagi calon pejabat ahli yang beroperasi di tingkat yang lebih rendah (Mustafa, 2018).

Penilaian kinerja, meskipun hanya sebagian kecil dari faktor yang menentukan keputusan pengembangan karir, tetap memiliki dampak signifikan. Meski terdapat faktor lain seperti kualifikasi, kompetensi, kelangkaan jabatan, nilai kinerja yang baik tetap menjadi

prasyarat penting untuk mencapai pengembangan karir.

Hal ini sejalan dengan pendapat Rachmat, (2018) prinsip orang yang tepat di tempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, dan efisiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. Sebaliknya, kecerobohan dalam pembagian kerja akan menyebabkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diketahui bahwa aspek manajemen kinerja merupakan dimensi yang terlihat masih memiliki kompleksitas dalam sistem merit di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hal ini dilandasi adanya fakta implementasi pada penilaian kinerja secara objektif masih belum optimal karna sistem dari aplikasi e-sikap bagi setiap pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sering mengalami gangguan dan sedang dikembangkan untuk mendapatkan penilaian kinerja secara objektif.

Selain hal tersebut pada pengimputan penilaiannya yang sebelumnya dilakukan secara sistematis yang berbasis teknologi melalui aplikasi e-sikap, kemudian berubah seiring perubahan regulasi yang sebelumnya ada regulasi Peraturan Pemerintah 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil, kemudian digantikan menjadi regulasi Permen PAN 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi implementasi Manajemen Kinerja Pegawai Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

1) Profesionalisme

Tujuan utama dibentuknya pemerintahan adalah menjaga ketertiban dalam kehidupan masyarakat sehingga setiap warga dapat menjalani kehidupan secara tenang, tenteram, dan damai (Haryanto & Dkk, 1997). Pemerintahan tidak diadakan untuk melayani dirinya sendiri. Pemerintah dituntut mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap orang dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama.

Profesionalisme memainkan peran krusial dalam lingkungan kerja pemerintahan Provinsi Riau, terutama dalam konteks implementasi sistem merit dalam manajemen kinerja. Profesionalisme, yang mencakup sikap, perilaku, dan etika kerja yang sesuai, menjadi faktor penentu dalam menentukan kinerja individu sesuai dengan tuntutan jabatan dan kualifikasi yang dimiliki. Dengan demikian, profesionalisme yang tinggi akan berdampak positif pada kinerja pegawai dan pada implementasi sistem merit secara keseluruhan dalam manajemen kinerja pemerintahan Provinsi Riau.

2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Penerapan budaya organisasi yang kuat dan efektif dapat meningkatkan stabilitas

organisasi serta memberikan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi pemerintahan untuk memahami dan mengelola budaya organisasi secara proaktif guna mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

Terdapat nilai-nilai budaya tertentu yang dapat mendukung atau menentang konsep penghargaan berbasis merit. Nilai-nilai budaya yang mendukung sistem penghargaan berbasis merit adalah sebagai yaitu pertama, Keadilan: Budaya yang mendorong prinsip keadilan akan mendukung konsep penghargaan berbasis merit. Nilai keadilan ini menjadi dasar bagi penilaian kinerja yang adil, di mana setiap individu dinilai berdasarkan pencapaian, kontribusi, dan kualitas kerjanya sendiri. Kedua, Transparansi dan Akuntabilitas: Budaya yang mendorong transparansi dan akuntabilitas akan mendukung konsep penghargaan berbasis merit. Transparansi dalam proses evaluasi dan penilaian kinerja yang dibuka untuk semua pegawai memperkuat kepercayaan terhadap keputusan berbasis merit. Dan terakhir, Kompetisi Sehat: Budaya yang menghargai kompetisi sehat antara pegawai dengan satu sama lain dapat mendukung penghargaan berbasis merit. Kompetisi sehat mendorong individu untuk terus meningkatkan kualitas dan pencapaian kerja mereka, sehingga sistem penghargaan berbasis merit dapat memberikan insentif yang lebih efektif.

3) Masyarakat

Kepuasan masyarakat bukan hanya menjadi indikator kinerja yang baik, tetapi juga menjadi pemicu untuk terus

meningkatkan kualitas pelayanan dan kompetensi diri demi mencapai standar yang lebih tinggi lagi.

Faktor masyarakat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajemen kinerja, terutama dalam konteks pelayanan publik. Aparatur pelayanan publik berinteraksi langsung dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan, menanggapi keluhan, dan menjadi indikator kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, tingkat kepuasan masyarakat dapat menjadi tolok ukur penting dalam mengevaluasi kinerja dan efektivitas sebuah institusi pemerintahan. Faktor-faktor seperti harapan, kebutuhan, dan respons masyarakat terhadap pelayanan publik akan memengaruhi cara aparatur pelayanan publik menjalankan tugas mereka serta upaya mereka dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

4) Penegakan Peraturan

Penegakan peraturan juga bagian dari tuntutan masyarakat, karena kalau tidak ada kepastian peraturan hanya akan jadi seperti omongan dikedai kopi saja. Dengan penegakan peraturan akan ada reward dan punishment. Jika tidak ada penegakan peraturan tidak ada kepastian maka akan kembali ke cara lama kerja atau tidaknya kerja seorang pegawai sama saja. Jika seorang melakukan pelanggaran dan tidak mendapatkan punishment maka akan terciptanya tidakadilan yang tidak terpenuhi.

Penegakan peraturan merupakan tuntutan masyarakat yang penting untuk menjaga kepastian dan keadilan. Proses pembinaan dan penegakan disiplin

dilakukan secara internal sebelum memasuki tahap hukuman, dengan prinsip keadilan sebagai landasan utama. Kehadiran penegakan peraturan yang efektif mendukung sistem merit dan mencegah ketidakadilan. Pentingnya peradilan yang independen dan integritas dalam menegakkan peraturan juga ditekankan sebagai upaya untuk menciptakan lingkungan yang adil dan transparan dalam pemerintahan.

Berdasarkan pemaparan penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, faktor yang paling berpengaruh yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi yang belum tertanam dengan baik. Kinerja yang dilakukan masih dianggap sebagai sebuah aktivitas atau rutinitas formalitas. Budaya kinerja dan pelayanan menekankan pada aspek substantif tentang kinerja pelayanan, yaitu kinerja pelayanan untuk kepentingan masyarakat sebagai penerima pelayanan. Perlu ditanamkan juga bahwa kinerja dan pelayanan adalah sebuah kewajiban yang tidak hanya digugurkan dengan aktivitas dan rutinitas saja, tetapi lebih mengedepankan prinsip kebaikan, kualitas kinerja dan output yang sesuai dengan harapan masyarakat. Tentunya, hal ini dibutuhkan sebuah evaluasi kinerja dan pelayanan yang komprehensif untuk memastikan apakah kinerja dan pelayanan berjalan sesuai dengan maklumat pelayanan dan sesuai dengan standar minimalnya. Evaluasi kinerja aparatur saat ini belum maksimal dalam aplikasinya. Kinerja pegawai berorientasi pada kuantitas dengan mengedepankan terlaksananya

tugas sesuai dengan target yang sudah ditentukan.

G. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diuraikan dan disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi manajemen kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau masih menghadapi kompleksitas, terutama dalam hal manajemen kinerja. Implementasi penilaian kinerja yang objektif melalui aplikasi e-sikap sering mengalami gangguan dan sedang dalam tahap pengembangan untuk ditingkatkan. Perubahan regulasi dari PP 46/2011 menjadi Permen PAN 6/2022 juga menyebabkan perubahan dalam pengelolaan kinerja, namun peralihan ini juga menimbulkan tantangan, seperti kembalinya ke pengimputan penilaian kinerja secara manual yang tidak efektif dan efisien. Pengembangan inovasi dan kreativitas di pemerintahan menjadi penting untuk mengatasi tantangan tersebut.
2. Faktor budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam implementasi manajemen kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Budaya organisasi yang belum tertanam dengan baik menyebabkan kinerja masih dianggap sebagai formalitas atau aktivitas rutin belaka, tanpa memperhatikan substansi pelayanan kepada masyarakat. Pentingnya menanamkan budaya organisasi yang menekankan pada prinsip kebaikan, kualitas kinerja, dan output yang sesuai dengan harapan masyarakat menjadi fokus utama

H. SARAN

1. *Stakeholders* di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau perlu meningkatkan pengembangan dan stabilitas aplikasi e-sikap untuk memastikan bahwa penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan secara objektif dan efisien. Investasi dalam teknologi informasi dan sistem yang lebih canggih dapat membantu mengatasi gangguan yang sering terjadi dan meningkatkan penggunaan aplikasi.
2. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau perlu memaksimalkan pengembangan budaya organisasi pegawai negeri sipil (PNS) yang menekankan pada prinsip kebaikan, kualitas kinerja, dan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Hal ini dapat dicapai melalui program pelatihan, sosialisasi nilai-nilai organisasi, serta pengakuan dan insentif bagi mereka yang menunjukkan kinerja yang baik.

H. DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Dwiyanto, A. (2002). Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Dwiyanto, A. (2008). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Gadjah Mada University Press.
- Haryanto, & Dkk. (1997). Pemerintahan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hayat. (2017). Manajemen Pelayanan Publik. Jakarta : Rajawali Pers.
- Mochariono. (2014). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta :Rajawali Pers.
- Mustafa, D. (2018). Birokrasi Pemerintahan. Bandung : Alfabeta.
- Nawawi, Z. (2015). Manajemen Pemerintahan. Depok : PT Raja Grafindo.
- Pfeffer. (1994). Competitive Advantage Through People Unleashing The Power

- Of The Workforce. Boston. Harvard Business School Press.
- Rachmat. (2018). *Dasar-dasar Manajemen Pemerintahan*. Bandung : CV PUSTAKA SETIA.
- Rose, S. (2013). *Korupsi Dan Pemerintahan: Sebab, Akibat Dan Reormasi*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Saksono, S. (1997). *Adminitrasi Kepegawaian*. Yogyakarta : Kanisius.
- Sarundajang, S. (2003). *Birokrasi dalam Otonomi Daerah dan Upaya Mengatasinya*. Jakarta : Airlangga Press.
- Setiyono, B. (2014). *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik: Prinsip-Prinsip Manajemen Pengelolaan Negara Terkini*. Yogyakarta : CAPS (Center Of Academic Publishing Service).
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sinambela. (2010). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Situmorang Chazali. (2013). *Mutu Pekerja Sosial Di Era Otonomi Daerah*. Depok : Cinta Indonesia.
- Sugiyono. (2018). *Metode Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Thoha, M. (2011). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta : Kencana.
- Thoha, M. (2014). *Birokrasi & Dinamika Kekuasaan*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Jurnal:**
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1). <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2399466>
- Akbar, G. G., Rulandari, N., & Widaningsih. (2021). *Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur*. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2). <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/transparansi/article/view/1981>
- Asyari, S. (2020). *Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru*. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 2(1). <https://jieman.uinkhas.ac.id/index.php/jieman/article/view/14>
- Dita Mayreista. (2021). *The New Paradigm of the State Civil Apparatus After Ratification of the State Civil Services Regulation*. *JCH (Jurnal Cendekia Hukum)*, 7(1). <http://ejurnal.stih-pm.ac.id/index.php/cendekiahukum/index>
- Djapandjatay, J. R., Tanaamah, A. R., & Tanaem, P. F. (2019). *Evaluasi Kinerja Sistem Informasi Cuti Elektronik (SiCute) Menggunakan Framework COBIT 5 Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Salatiga*. *Sebatik*, 23(2). <https://jurnal.wicida.ac.id/index.php/sebatik/article/view/784>
- Dwipradnyana, I. M. M., Pratiwi, I. G. A. M. A. M. A., & Diatmika, I. G. N. D. (2020). *Strategi Pengembangan Koperasi Di Era Digital Pada Koperasi Yang Ada Di Provinsi Bali*. *Majalah Ilmiah Untab*, 17(2). <https://ejournal.universitastaban.ac.id/index.php/majalah-ilmiah-untab/article/view/87>
- Febriana, D. (2014). *Pengembangan Sistem Manajemen Sumberdaya Aparatur dalam Pemerintahan Negara Republik Indonesia*. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*, 1(1). <https://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admp318450012efull.pdf>
- Firdaus, I. (2021). *Analisa Kebijakan Penerapan Sistem Merit dalam Penempatan Lulusan Politeknik*

- Ilmu Pemasyarakatan dan Politeknik Imigrasi. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(2), 271. <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2021.v15.271-286>
- Hannan, S. (2017). Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Kecamatan Malunda Kabupaten Majene. *MITZAL, Jurnal Ilmu Pemerintahan & Ilmu Komunikasi*, 2(1), 59–73. <https://journal.lppm-unasman.ac.id/index.php/mitzal/article/view/267>
- Indika. (2019). Perlindungan Hukum Terhadap Pegawai Negeri Sipil Akibat Pelanggaran Sistem Merit Pada Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi. *Jurist-Diction*, 2(5). <https://e-journal.unair.ac.id/JD>
- Irmayanti, P. A., Widiastini, N. M. A., & Suarmanayasa, I. N. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2). <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26274>
- Kahpi, H. S., Mahmud, T. A., Guli, & Subroto, D. E. (2022). Peran Organisasi Komitmen Dalam Memediasi Profesionalisme dan Kinerja Aparatur Negeri Sipil (ASN) di Provinsi Banten. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(2). <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Kusmayati, D., Syukri, & Rais, M. (2023). Pengaruh Analisis Jabatan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan SMK Negeri Di Kabupaten Mempawah. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2). <https://j-innovative.org/index.php/Innovative%0D>
- Muchtar, Hermana, D., Hanifah, H. S., & Anggraeni, W. A. (2023). Peran Media Komunikasi Pemerintahan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(1). <https://doi.org/10.37676/professional.v10i1.3932>
- Nasution, K. K. (2017). Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidempuan. *Jurnal Paidagogo*, 2(1), 101–110. <http://jurnal.ugn.ac.id/index.php/Paidagogo/article/view/85>
- Nurdinah, S., & Kurniawan, I. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Reformasi Birokrasi, Remunerasi, Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai. *Upajiwa Dewantara*, 3(1). <https://core.ac.uk/download/pdf/230378904.pdf>
- Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138–149. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i2.1693>
- Potawari, I. (2020). Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Penegakan Hukum Fungsi Lalulintas. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 14(1). <https://doi.org/10.35879/jik.v14i1.203>
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi (JEMI)*, 30(2). <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>
- Sahambangung, O., Pioh, N., & Waworundeng, W. (2019). Manajemen Sistem Aparatur Sipil Negara (Studi tentang Sistem Merit dalam penempatan jabatan pimpinan tertinggi di lingkungan pemerintahan kabupaten kepulauan sangihe). *Jurnal*

- Eksekutif, 3(3), 1–13.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/view/25495>
- Sefullah, A., Fahmal, A. M., & Said, M. F. (2020). Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal*, 2(1), 30–40.
<https://doi.org/10.35877/454ri.kalabbirang28>
- Sirait, B. C. (2018). Memotret E-Procurement dalam Mewujudkan Good Governance di Indonesia. *Journal of Governance*, 3(1).
<http://dx.doi.org/10.31506/jog.v3i1.3081>
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401–422.
<https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>

Peraturan Perundang-Undangan

1. Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
2. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 atau saat ini (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023) tentang Aparatur Sipil Negara
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 mengenai Panduan Implementasi Sistem Merit
5. Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Prosedur Evaluasi Mandiri Sistem Merit dalam Pengelolaan Aparatur Sipil Negara

Website:

<https://ppid.riau.go.id/pages/profil-daerah>