

**IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA DAN  
IMPLIKASINYA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI**

(Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)  
Kabupaten Malang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019  
Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil)

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Dalam Menyelesaikan Program Sarjana

Disusun Oleh

**YESI ERPA INDAH SARI**

18031000156



PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

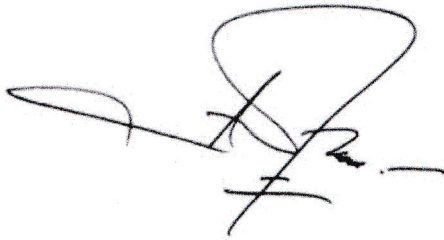
2022

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil  
(Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber  
Daya Manusia (SDM) Kabupaten Malang berdasarkan  
Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang  
Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil)

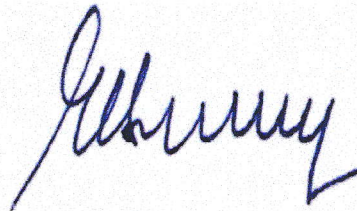
Nama : Yesi Erpa Indah Sari  
NPK : 18031000156  
Program Studi : Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas : Merdeka Malang

Pembimbing I



Dr. H. Catur Wahyudi, MA

Pembimbing II



Drs. Titot Edy Suroso, M.Si

Menyetujui,

Dekan,



UNIVERSITAS MERDEKA  
MALANG  
BUNIA ANWAR  
F.X. IL. SOSIAL & POLITIK

**DR. SUKARDI, M.Si.**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi Oleh Yesi Erpa Indah Sari ini telah Di  
Presentasikan Di Hadapan Tim Penguji

Hari : Jumat  
Tanggal : 11 Februari 2022  
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu  
Politik Universitas Merdeka  
Malang

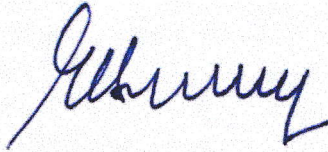
### Susunan Tim Penguji

Ketua



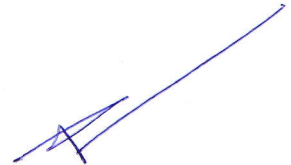
Dr. Sri Hartini J, MSi

Sekretaris,



Drs. Titot Edy Suroso, MS

Anggota



Akbar Pandu D, S.AP., M.AP

Mengesahkan  
Dekan FISIP Unmer Malang,



**DR. SUKARDI, M.Si.**

## PERNYATAAN ORISINALITAS NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yesi Erpa Indah Sari

NPM : 18031000156

Program Studi : Administrasi Publik

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas : Merdeka Malang

Mengatakan dengan sebenar-benar nya, bahwa sepanjang pengetahuan mengenai skripsi yang telah saya susun sekarang ini:

1. Masih belum pernah di ajukan oleh orang lain dalam rangka memperoleh gelar akademis Sarjana Strata 1
2. Tidak memiliki kesamaan dengan karya-karya tulis ilmiah yang sudah ditulis dan diterbitkan orang lain
3. Setiap kutipan yang bersumber dari karya orang lain pada naskah ini, selalu di sebutkan sumber referensinya dan tertulis secara resmi dalam daftar pustaka.

Atas dasar pernyataan tersebut, apabila di dalam naskah ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia menyatakan karya tulis ilmiah akademik skripsi ini di gugurkan dan dengan segala konsekuensi yang menyertainya termasuk pembatalan gelar akademik yang di peroleh, bahkan bersedia untuk di proses sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 tahun 2003 Tentang SisDiknas pasal : 25 ayat 2 dan pasal 70) serta **Panduan Pencegahan Plagiasi** yang telah ditetapkan oleh lewat keputusan Dekan FISIP Unmer Malang Nomor; Kep.12.A/FISIP/UM/VII/2016 tanggal 7 juli 2016.

Malang, 11 Februari 2022



Yesi Erpa Indah Sari

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*Apa saja yang kamu minta dan doakan, percayalah bahwa kamu telah menerimanya, maka hal itu akan diberikan kepadamu" Markus 11:24*

Kupersembahkan

Kepada :

Mama, Papa, Keluarga  
Besarku, Calonku,  
Sahabatku, serta  
Almamaterku.

## **KATA PENGANTAR**

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah mendapat bantuan dari banyak pihak, melalui kesempatan yang banyak ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

- 1) Bapak Dr. Sukardi, M.Si sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang.
- 2) Drs. H. Catur Wahyudi, MA selaku dosen pembimbing I yang selalu menyemangati dan yang selalu memberikan waktu serta masukan yang sangat berarti dalam proses pengerjaan skripsi ini.
- 3) Drs. Titot Edy Suroso, MS selaku dosen pembimbing II yang selali mengasih support dan motivasi kepada mahasiswa didiknya dan yang selalu menyediakan waktunya untuk memberi arahan dalam proses pengerjaan skripsi ini.
- 4) Ibu Shanti Rismandini Selaku Sekretaris yang membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini.
- 5) Ibu Roikhana Selaku Kepala Bidang Penilaian dan Penghargaan Aparatur yang membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini.
- 6) Ibu Oti Nur Safitri Selaku Kepala Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan yang membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini.

- 7) Ibu Feriska Andriani Selaku Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi yang membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini.
- 8) Bapak Aris, Ibu Wulan, dan Ibu Diella Selaku Staff yang membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini.
- 9) Untuk Papa, mama, saudara dan Edy Juliawan yang selalu memberikan dukungan hingga skripsi ini tuntas.
- 10) Untuk keluarga tercinta, terima kasih karena selalu memberikan dukungan terbaik yang sudah diberikan.
- 11) Keluarga besar UNMER Malang terimakasih telah mengasihikan ilmu yang sangat berarti dan terimakasih telah bersedia melayani mahasiswa dengan sebaik mungkin.

Dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi yang tidak dapat penulis sebutkan secara keseluruhan, untuk menyelesaikan skripsi ini.

Malang, 07 Februari 2022

Yang menyatakan,

Penulis

Yesi Erpa Indah Sari

## DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....                      | ii   |
| LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....                      | iii  |
| PERNYATAAN ORISINALITAS NASKAH SKRIPSI .....         | iv   |
| MOTO DAN PERSEMBAHAN .....                           | v    |
| KATA PENGANTAR .....                                 | vi   |
| DAFTAR ISI.....                                      | viii |
| DAFTAR TABEL.....                                    | xi   |
| DAFTAR GAMBAR .....                                  | xii  |
| ABSTRAK .....  | xiii |
| ABSTRACT .....                                       | xiv  |
| BAB I PENDAHULUAN .....                              | 1    |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....                  | 1    |
| 1.2 Perumusan Masalah .....                          | 6    |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                           | 6    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                         | 7    |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis .....                         | 7    |
| 1.4.2 Manfaat Praktis.....                           | 7    |
| BAB II KERANGKA DASAR TEORI.....                     | 8    |
| 2.1 Kebijakan Publik.....                            | 8    |
| 2.1.1 Pengertian Kebijakan Publik.....               | 8    |
| 2.1.2 Proses Kebijakan Publik.....                   | 8    |
| 2.1.3 Kategori Kebijakan Publik .....                | 9    |
| 2.2 Implementasi Kebijakan Publik .....              | 9    |
| 2.2.1 Pengertian Implementasi Kebijakan Publik ..... | 9    |
| 2.2.2 Model Implementasi Kebijakan Publik.....       | 10   |
| 2.3 Kinerja Pegawai .....                            | 19   |
| 2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....                | 19   |
| 2.3.2 Indikator Kinerja Pegawai .....                | 13   |
| 2.4 Penilaian Kinerja.....                           | 19   |
| 2.4.1 Pengertian Penilaian Kinerja .....             | 19   |
| 2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja .....                 | 15   |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja .....  | 15        |
| 2.4.4 Proses Penilaian Kinerja .....   | 16        |
| 2.4.5 Metode - Metode Penilaian.....   | 17        |
| 2.4.6 Indikator Penilaian Kinerja.....   | 18        |
| 2.5 Aparatur Sipil Negara .....  | 19        |
| 2.5.1 Pengertian Aparatur Sipil Negara.....  | 19        |
| 2.5.2 Jenis – jenis Aparatur Sipil Negara .....  | 19        |
| 2.5.3 Hak dan Kewajiban Pegawai Aparatur Sipil Negara .....  | 20        |
| 2.6 Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2009 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil..... | 21        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>  | <b>26</b> |
| 3.1 Jenis Penelitian .....   | 26        |
| 3.2 Fokus Penelitian .....   | 27        |
| 3.3 Informan Penelitian.....   | 27        |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data.....   | 29        |
| 3.4.1 Metode Wawancara.....  | 29        |
| 3.4.2 Teknik Dokumentasi .....   | 30        |
| 3.5 Analisis Penelitian .....  | 31        |
| 3.6 Lokasi penelitian .....  | 34        |
| 3.7 Jadwal Penelitian.....   | 36        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>37</b> |
| 4.1 Gambaran Umum.....   | 37        |
| 4.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....   | 37        |
| 4.1.2 Sejarah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Malang.....  | 38        |
| 4.1.3 Visi Misi Badan Kepegawain dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.....  | 39        |
| 4.1.4 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Malang.....  | 41        |
| 4.1.5 Sumber Daya Aparatur.....  | 46        |
| 4.2 Penyajian Data.....  | 49        |
| 4.2.1. Perencanaan Kinerja.....  | 49        |

|  |    |
|--|----|
| 4.2.2 Pelaksanaan, Pemantauan, Pembinaan Kinerja.....  | 52 |
| 4.2.3. Penilaian Kinerja.....  | 53 |
| 4.2.4 Tindak Lanjut.....   | 57 |
| 4.2.5 Sistem Informasi PNS.....  | 60 |
| 4.2.6 Faktor pendukung dan faktor penghambat Implementasi<br>Penilaian Kinerja dan Implikasinya Terhadap Produktivitas<br>Pegawai..... | 62 |
| 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....   | 68 |
| BAB V PENUTUP.....   | 74 |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 74 |
| 5.2 Saran.....   | 77 |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 78 |
| LAMPIRAN.....  | 81 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|   |    |
|---|----|
| Gambar 1 Model Proses Implementasi Kebijakan Publik .....                                       | 11 |
| Gambar 2 Skema Analisis Data .....  | 33 |
| Gambar 3 Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia<br>Kabupaten Malang..... | 37 |
| Gambar 4 Struktur Organisasi.....   | 42 |
| Gambar 5 Indikator Kinerja .....  | 51 |
| Gambar 6 Sistem Informasi PNS .....   | 61 |

## **DAFTAR TABEL**

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1 Tabel Jadwal Penelitian .....                               | 36 |
| Tabel 2 Jumlah Pegawai.....   | 47 |
| Tabel 3 Kondisi pegawai berdasarkan jabatan.....                    | 47 |
| Tabel 4 Kondisi pegawai berdasarkan golongan/pangkat.....           | 47 |
| Tabel 5 Kondisi pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan ..... | 48 |
| Tabel 6 Tabel Penelitian kinerja .....                              | 48 |
| Tabel 7 Tabel Pejabat Penilai dan atasan pejabat penilai .....      | 56 |
| Tabel 8 Capaian Indeks Profesionalitas Pegawai .....                | 56 |
| Tabel 9 Punishment (sanksi) dan disiplin .....                      | 59 |
| Tabel 10 Sanksi pegawai.....  | 59 |

## ABSTRAK

Yesi Erpa Indah Sari NIM: 18031000156, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Merdeka Malang, Dosen Pembimbing 1 : Catur Wahyudi dan dosen pembimbing II : Titot Edy Suroso, “Implementasi Penilaian Kinerja dan Implikasinya Terhadap Produktivitas Pegawai (Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Kabupaten Malang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil).

Dalam implementasi mewujudkan penilaian kinerja yang berpengaruh terhadap produktivitas pegawai telah dilakukan, berbagai kebijakan dan langkah kegiatan lainnya juga telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara, antara lain menyiapkan PERMENPAN Nomor 8 Tahun 2021.

Tujuan penelitian ini Bagaimana Implementasi penilaian kinerja dan implikasinya terhadap produktivitas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Kabupaten Malang Dan Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat dalam Implementasi penilaian kinerja dan implikasinya terhadap produktivitas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Kabupaten Malang Malang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Jenis penelitian ini bersifat kualitatif yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah penelitian ini berlokasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang yang bertepatan di Jl. Agus Salim No.7, Kiduldalem, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur.

Penelitian ini menghasilkan bahwa dalam implementasi penilaian kinerja dan implikasinya terhadap produktivitas pegawai dibutuhkan hal – hal seperti: (1) perencanaan yang mengacu tugas pokok dan fungsi serta rencana strategis sektoral, (2) pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan yang rutin dan berkelanjutan, (3) penilaian kinerja yang ditunjukkan dengan laporan hasil kerja sebagai bukti produktivitas kerja, (4) tindak lanjut penilaian kinerja yang memberi kepastian atas *reward* dan *punishment* (sanksi), dan (5) dukungan sistem informasi PNS berupa server dan jaringan yang memadai. Faktor pendukung terkait dalam implelementasi penilaian kinerja dan implikasi pegawai badan kepegawaian dan adalah kelengkapan sarana prasarana yang memadai, SDM yang yang memadai sistem pemantauan yang rutin adapun faktor penghambatnya adalah target pekerjaan rutin mendesak mengakibatkan perencanaan kinerja yang akan dilakukan tertunda dan keterbatasan server yang dapat mengakibatkan ketidaklancaran dalam data prosesing.

**Kata kunci:** Implementasi kebijakan, Penilaian Kinerja, Produktivitas Pegawai

## ABSTRACT

Yesi Erpa Indah Sari NIM: 18031000156, Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Merdeka University Malang, Advisor 1 : Catur Wahyudi and Advisor II : Titot Edy Suroso, "Implementation of Performance Assessment and Its Implications on Employee Productivity (Study at Malang Regency Personnel and Human Resources Development Agency (HRD) based on Government Regulation Number 30 of 2019 concerning Performance Assessment of Civil Servants).

In the implementation of realizing performance appraisals that affect employee productivity, various policies and other activity steps have also been carried out by the State Civil Service Agency, including preparing PERMENPAN Number 8 of 2021.

The purpose of this study is how to implement performance appraisal and its implications for employee productivity at the Agency for Personnel and Human Resources Development (HR) Malang Regency and what are the supporting factors and inhibiting factors in the implementation of performance appraisals and their implications for employee productivity at the Agency for Personnel and Human Resources Development (SDM) Malang Malang Regency based on Government Regulation Number 30 of 2019 concerning Performance Assessment of Civil Servants.

This type of research is qualitative which is based on the philosophy of postpositivism, used to examine the condition of the natural object. This research is located at the Agency for Personnel and Human Resources Development, Malang Regency, which coincides on Jl. Agus Salim No.7, Kiduldalem, Kec. Klojen, Malang City, East Java.

This study resulted that the implementation of performance appraisal and its implications for employee productivity required things such as: (1) planning that refers to the main tasks and functions as well as sectoral strategic plans, (2) routine and continuous implementation, monitoring and coaching, (3) performance appraisal as indicated by a report on work results as evidence of work productivity, (4) follow-up performance appraisals that provide certainty of rewards and punishments (sanctions), and (5) civil servant information system support in the form of adequate servers and networks. Supporting factors related to the implementation of performance appraisals and the implications of personnel agency employees and are the completeness of adequate infrastructure, adequate human resources, routine monitoring systems while the inhibiting factor is the target of urgent routine work resulting in delayed performance planning and server limitations which can result in non-smoothness in data processing.

Keywords: Policy implementation, Performance Appraisal, Employee Productivit