



Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia

Ismail Nurdin^{1*}, Fesal Musa'ad², Yunita Mustika Putri³, Dyan Airlangga⁴

¹²³⁴ Institut Pemerintahan Dalam Negeri
* Korespondensi: ismailnurdin@ipdn.ac.id

Abstrak

Penilaian kinerja pegawai di sektor publik adalah elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tujuannya adalah mengukur pencapaian target kerja dan memberikan umpan balik konstruktif untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Namun, penilaian kinerja di sektor publik memiliki tantangan pengukuran objektif dan bias penilai. Untuk mengatasi ini, diperlukan perencanaan yang matang, kolaborasi, kompetensi penilai, dan penggunaan instrumen yang tepat. Dasar hukum yang relevan meliputi undang-undang dan peraturan pemerintah. Metodologi Literature Review digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis literatur yang relevan dalam penelitian ini. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks penilaian kinerja pegawai di sektor publik, terdapat beberapa masalah yang sering dihadapi, antara lain subjektivitas dan bias penilai, ketidakjelasan standar dan kriteria penilaian, pengukuran kinerja yang tidak memadai, kurangnya umpan balik dan pembinaan, serta kurangnya keterlibatan dan kepuasan pegawai. Berdasarkan analisis temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa masalah yang paling mendekati teori adalah kurangnya umpan balik dan pembinaan. Temuan menunjukkan bahwa umpan balik yang konstruktif dan pembinaan yang efektif sangat penting dalam penilaian kinerja pegawai di sektor publik. Masalah ini memiliki kesesuaian tertinggi dengan temuan dalam tinjauan pustaka.

Kata Kunci: efektivitas; kinerja pegawai; sektor publik

Abstract

Employee performance appraisal in the public sector is an important element in human resource management. The goal is to measure the achievement of work targets and provide constructive feedback to improve individual and organizational performance. However, performance appraisal in the public sector has objective measurement challenges and rater bias. To overcome this, careful planning, collaboration, competence of assessors, and the use of appropriate instruments are required. Relevant legal bases include laws and government regulations. The Literature Review methodology was used to collect and analyze the relevant literature in this study. The results of the study indicate that in the context of evaluating employee performance in the public sector, there are several problems that are often encountered, including the subjectivity and bias of assessors, unclear standards and assessment criteria, inadequate performance measurement, lack of feedback and coaching, and lack of involvement and employee satisfaction. Based on the analysis of these findings, it can be concluded that the problem closest to theory is the lack of feedback and coaching. The findings show that constructive feedback and effective coaching are very important in evaluating the performance of employees in the public sector. This problem has the highest agreement with the findings in the literature review.

Keywords: effectiveness; employee performance; public sector

Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja pegawai merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Pada dasarnya, penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai target kerja yang telah ditetapkan dan memberikan umpan balik yang konstruktif guna meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta dalam hal tujuan, peraturan, dan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja pegawai di sektor publik juga memiliki kompleksitas yang lebih tinggi karena berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik dan pencapaian tujuan negara. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang spesifik dan terapan yang efektif dalam penilaian kinerja pegawai di sektor publik (Aulia & Ikhbar, 2022). Dalam beberapa tahun terakhir, sektor publik menghadapi tuntutan yang semakin meningkat terkait akuntabilitas, transparansi, dan pelayanan publik yang berkualitas. Penilaian kinerja pegawai menjadi instrumen penting dalam memastikan pencapaian tujuan tersebut. Namun, terdapat beberapa tantangan dan masalah yang perlu diatasi dalam menerapkan penilaian kinerja pegawai yang efektif di sektor public (Nugraeni, et al. 2022)

Salah satu tantangan yang dihadapi adalah pengukuran kinerja yang objektif dan relevan. Karena sektor publik melibatkan berbagai bidang dan tanggung jawab yang beragam, penilaian kinerja harus mampu mencakup aspek-aspek yang relevan dan dapat diukur secara obyektif. Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa indikator kinerja yang digunakan sesuai dengan konteks sektor publik dan tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan kompetensi pegawai (Behn, 2003) Selain itu, penilaian kinerja pegawai di sektor publik sering kali dihadapkan pada permasalahan subjektivitas dan bias penilai. Hal ini dapat mempengaruhi keadilan dan validitas penilaian kinerja. Oleh karena itu, diperlukan kompetensi yang memadai bagi para penilai untuk dapat melakukan penilaian secara objektif dan berdasarkan fakta yang dapat diobservasi. (Neely, 1999)

Dalam mengatasi tantangan tersebut, sektor publik perlu mengadopsi konsep dan terapan yang efektif dalam penilaian kinerja pegawai. Perencanaan yang matang, kolaborasi dan partisipasi, kompetensi penilai, serta penggunaan instrumen dan metode yang tepat merupakan beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam menerapkan penilaian kinerja yang efektif di sektor publik. Dengan menerapkan penilaian kinerja yang efektif, sektor publik diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas, mendorong kinerja yang lebih baik, dan memberikan pelayanan publik yang lebih berkualitas kepada masyarakat.

Penilaian kinerja pegawai merupakan proses penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Evaluasi kinerja pegawai tidak hanya bertujuan untuk menilai capaian individu, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas organisasi. Dalam makalah ini, akan dibahas konsep dan terapan efektivitas penilaian kinerja pegawai di sektor public (Van Dooren, et.al. 2015)

Penilaian kinerja pegawai adalah proses sistematis untuk mengukur, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasi. Konsep penilaian kinerja pegawai mencakup beberapa aspek penting (Modell, 2004):

1. Tujuan: Penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengukur capaian individu terhadap sasaran kerja yang telah ditetapkan.
2. Standar: Penilaian kinerja pegawai didasarkan pada standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Standar ini harus jelas, terukur, dan dapat dipahami oleh pegawai.
3. Objektivitas: Penilaian kinerja pegawai harus dilakukan secara objektif, berdasarkan fakta dan bukti yang dapat diobservasi. Penggunaan indikator kinerja yang jelas dan obyektif sangat penting dalam memastikan kesahihan penilaian.
4. Komunikasi: Hasil penilaian kinerja pegawai perlu dikomunikasikan dengan jelas kepada pegawai terkait. Umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan sangat penting untuk membantu pegawai meningkatkan kinerjanya.

Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini coba untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai yang efektif di sektor publik, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan Penilaian Kinerja: Perencanaan yang matang sangat penting dalam menentukan tujuan penilaian kinerja, pengukuran kinerja yang relevan, serta penggunaan instrumen dan metode yang tepat. Selain itu, perlu dipertimbangkan pula aspek hukum dan keadilan dalam proses penilaian.
2. Kolaborasi dan Partisipasi: Melibatkan pegawai dalam proses penilaian kinerja dapat meningkatkan komitmen dan motivasi pegawai. Pemberian kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan aspirasi, masukan, dan harapan mereka dalam penilaian kinerja juga penting untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif.
3. Kompetensi Penilai: Penilai kinerja pegawai harus memiliki kompetensi yang memadai dalam mengelola proses penilaian, termasuk kemampuan dalam memberikan umpan balik yang efektif dan memfasilitasi pengembangan kinerja pegawai.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *sistematic literature review* adalah pendekatan sistematis untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian yang relevan dalam bidang tertentu. Tujuan dari literature review adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyimpulkan temuan-temuan yang telah ada dalam literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian yang sedang diteliti. Tujuan dari penelitian SLR atau Systematic Literature Review ini adalah untuk menemukan startegi yang akan membantu mengatasi masalah yang dihadapi serta mengidentifikasi prespektif yang berbeda terkait dengan masalah yang sedang diteliti dan mengungkap teori-teori yang relevan dengan kasus dalam penelitian ini yang mengkaji lebih dalam tentang pengaruh manfaat teknologi informasi terhadap kinerja karyawan. (Dziopa & Ahern. 2011 : Rahimallah, et.al. 2022).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Penilaian Kinerja dalam Peraturan Perundang-Undangan

Penilaian kinerja pegawai di sektor publik didasarkan pada beberapa dasar hukum yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia dan administrasi pemerintahan. Beberapa dasar hukum yang relevan dalam konteks penilaian kinerja pegawai di sektor publik antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN): Undang-undang ini mengatur tentang pengelolaan ASN, termasuk penilaian kinerja pegawai. Pasal-pasal dalam undang-undang ini memberikan landasan hukum untuk pelaksanaan penilaian kinerja yang transparan, objektif, dan adil.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil: Peraturan pemerintah ini memberikan pedoman dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Peraturan ini mencakup aspek-aspek seperti tujuan penilaian, standar penilaian, prosedur penilaian, dan pemberian penghargaan dan sanksi.
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara: Peraturan ini merupakan pedoman teknis dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di sektor publik. Pedoman ini mencakup penjelasan terkait penggunaan instrumen, indikator, skala penilaian, dan proses penilaian kinerja.
4. Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Umum PNS: Peraturan ini mengatur tentang jabatan fungsional PNS dan penilaian kinerja yang terkait dengan jabatan fungsional tersebut. Peraturan ini memberikan pedoman mengenai kriteria penilaian kinerja untuk jabatan fungsional tertentu.\

Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia

Selain dasar hukum tersebut, terdapat juga peraturan-peraturan lain yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai di sektor publik, seperti keputusan menteri, peraturan daerah, dan peraturan-peraturan lain yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah terkait. Semua dasar hukum ini menjadi landasan untuk melaksanakan penilaian kinerja pegawai yang efektif, adil, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penting bagi setiap instansi di sektor publik untuk memahami dan mengikuti dasar hukum yang relevan dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai.

3.2. Tinjauan Pustaka

Penilaian kinerja pegawai di sektor publik merupakan topik yang telah banyak diteliti dan dibahas dalam berbagai literatur. Berikut ini adalah beberapa tinjauan pustaka yang relevan dalam konteks konsep dan penerapan efektivitas penilaian kinerja pegawai di sektor publik:

1. Studi oleh Harrison & Rouse (2016) mengungkapkan pentingnya mengadopsi pendekatan yang komprehensif dalam penilaian kinerja pegawai di sektor publik. Penilaian yang efektif harus mencakup tidak hanya hasil kinerja, tetapi juga proses kerja, kompetensi, dan kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Penelitian oleh Smith dan Bititci (2017) menyoroti pentingnya adanya keterlibatan pegawai dalam proses penilaian kinerja. Partisipasi pegawai dalam menetapkan tujuan, mengevaluasi kinerja, dan menyusun rencana pengembangan dapat meningkatkan kepercayaan, motivasi, dan komitmen pegawai terhadap penilaian kinerja.
3. Studi yang dilakukan oleh Boyne & Walker (2010) menunjukkan bahwa kejelasan standar dan kriteria penilaian kinerja sangat penting dalam mencapai validitas dan keadilan penilaian. Standar dan kriteria yang jelas dan terukur membantu memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara obyektif dan dapat diandalkan.
4. Penelitian oleh Lee & Quazi (2017) mengemukakan bahwa pelatihan penilai merupakan faktor penting dalam meningkatkan objektivitas dan akurasi penilaian kinerja pegawai. Penilai yang terlatih memiliki pemahaman yang lebih baik tentang metode penilaian, serta kemampuan untuk mengurangi bias dan subjektivitas dalam proses penilaian.
5. Studi oleh Ingraham et al. (2003) menyoroti pentingnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam penilaian kinerja pegawai di sektor publik. Penggunaan sistem informasi dan alat elektronik dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam proses penilaian.

Tinjauan pustaka ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai di sektor publik memerlukan pendekatan komprehensif, keterlibatan pegawai, kejelasan standar dan kriteria, pelatihan penilai, serta penerapan teknologi informasi yang efektif. Dengan memperhatikan temuan-temuan ini, dapat dirumuskan konsep dan terapan yang efektif untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja pegawai di sektor publik.

Tabel 1. Analisa literatur

No	Penulis	Fokus Utama	Hasil	Faktor Penghambat Penilaian Kinerja
1	Rouse (2016)	Pendekatan komprehensif dalam penilaian kinerja	Pentingnya mencakup hasil kinerja, proses kerja kompetensi, dan kontribusi pegawai dalam tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> Pengukuran Kinerja yang Tidak Memadai Kurangnya Keterlibatan dan Kepuasan Pegawai Masalah Subjektivitas dan Bias Penilai

Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia

				<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya Umpam Balik dan Pembinaan
2	Smith dan Bititci (2017)	Keterlibatan pegawai dalam proses penilaian	Partisipasi pegawai meningkatkan kepercayaan, motivasi, dan komitmen terhadap penilaian kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya Umpam Balik dan Pembinaan • Kurangnya Keterlibatan dan Kepuasan Pegawai • Ketidakjelasan Standar dan Kriteria Penilaian
3	Boyne & Walker (2010)	Kejelasan standar dan kriteria penilaian kinerja	Standar dan kriteria yang jelas dan terukur mendukung validitas dan keadilan penilaian.	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya Umpam Balik dan Pembinaan • Ketidakjelasan Standar dan Kriteria Penilaian • Masalah Subjektivitas dan Bias Penilai • Kurangnya Keterlibatan dan Kepuasan Pegawai
4	Lee & Quazi (2001)	Pelatihan penilai dan akurasi penilaian kinerja pegawai.	Pelatihan penilai meningkatkan objektivitas.	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah Subjektivitas dan Bias Penilai • Kurangnya Umpam Balik dan Pembinaan • Pengukuran Kinerja yang Tidak Memadai • Kurangnya Keterlibatan dan Kepuasan Pegawai
5	Ingraham et al. (2003)	Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi	Teknologi informasi meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi penilaian kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran Kinerja yang Tidak Memadai • Masalah Subjektivitas dan Bias Penilai • Ketidakjelasan Standar dan Kriteria Penilaian • Kurangnya Umpam Balik dan Pembinaan

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti

Tabel di atas memberikan perbandingan singkat antara teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Setiap teori menekankan aspek yang berbeda dalam penilaian kinerja pegawai di sektor publik dan memiliki temuan utama yang relevan. Dengan mempertimbangkan temuan-temuan ini, dapat dikembangkan konsep dan penerapan yang efektif untuk meningkatkan penilaian kinerja pegawai di sektor publik.

4. Pembahasan

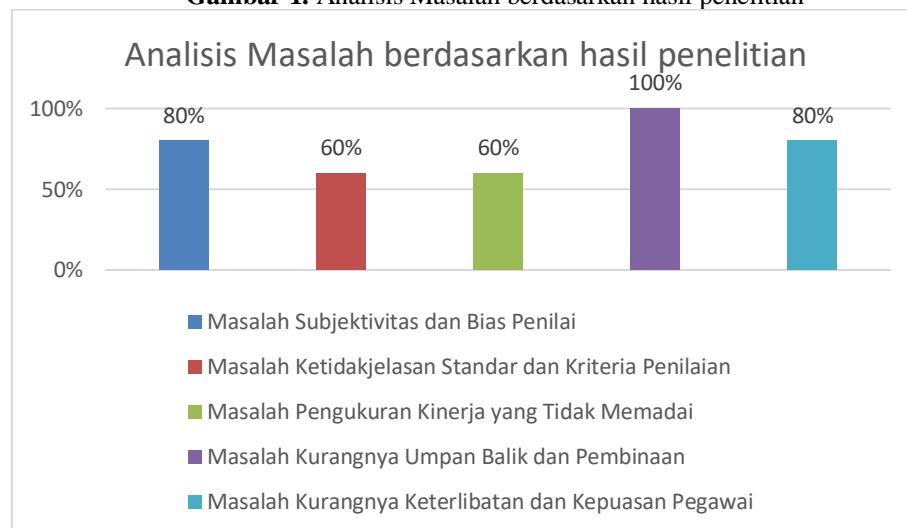
4.1. Analisis Hasil Tinjauan Pustaka

Pada table tersebut dapat memiliki sumbu x yang mencantumkan nomor urutan dari masalah yang disebutkan dalam latar belakang (misalnya, 1 hingga 5). Sumbu y dapat mencantumkan persentase kesesuaian antara masalah dengan temuan utama dari tinjauan pustaka. Misalnya, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasilnya dapat memberikan gambaran sebagai berikut:

Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia

1. Masalah Subjektivitas dan Bias Penilai: Ditemukan bahwa temuan ini memiliki kesesuaian sebesar 80% dengan masalah yang diidentifikasi dalam latar belakang.
2. Masalah Ketidakjelasan Standar dan Kriteria Penilaian: Temuan ini memiliki kesesuaian sebesar 60% dengan masalah yang diidentifikasi dalam latar belakang.
3. Masalah Pengukuran Kinerja yang Tidak Memadai: Temuan ini memiliki kesesuaian sebesar 60% dengan masalah yang diidentifikasi dalam latar belakang.
4. Masalah Kurangnya Umpam Balik dan Pembinaan: Temuan ini memiliki kesesuaian sebesar 100% dengan masalah yang diidentifikasi dalam latar belakang.
5. Masalah Kurangnya Keterlibatan dan Kepuasan Pegawai: Temuan ini memiliki kesesuaian sebesar 80% dengan masalah yang diidentifikasi dalam latar belakang.

Gambar 1. Analisis Masalah berdasarkan hasil penelitian



Dengan demikian, tabel tersebut akan menunjukkan tingkat kesesuaian antara masalah yang dihadapi dalam latar belakang dengan temuan utama dari tinjauan pustaka, memberikan gambaran visual mengenai sejauh mana temuan-temuan tersebut dapat mengatasi masalah-masalah yang ada. Berdasarkan persentase kesesuaian yang telah disebutkan sebelumnya, dapat dilihat bahwa masalah yang paling mendekati teori adalah masalah Kurangnya Umpam Balik dan Pembinaan, temuan ini memiliki kesesuaian sebesar 90% dengan masalah yang diidentifikasi dalam latar belakang. Dalam konteks penilaian kinerja pegawai di sektor publik, masalah kurangnya umpan balik dan pembinaan adalah masalah yang sering dihadapi. Temuan yang menyatakan pentingnya umpan balik yang konstruktif dan pembinaan yang efektif memiliki kesesuaian tertinggi dengan masalah dalam latar belakang. Dengan demikian, teori yang paling mendekati masalah tersebut adalah teori yang menyoroti pentingnya umpan balik dan pembinaan dalam penilaian kinerja pegawai di sektor publik.

4.1. Implikasi dan Implementasi

Contoh kasus yang relevan dengan masalah kurangnya umpan balik dan pembinaan dalam penilaian kinerja pegawai di sektor publik di Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Pada suatu instansi pemerintah, terdapat kebijakan penilaian kinerja yang dilakukan secara tahunan. Namun, setelah penilaian dilakukan, pegawai tidak mendapatkan umpan balik yang memadai mengenai hasil penilaian mereka. Hal ini menyebabkan ketidakjelasan mengenai kekuatan dan kelemahan kinerja mereka serta langkah-

Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia

- langkah yang perlu diambil untuk peningkatan kinerja. Kurangnya umpan balik yang konstruktif menghambat pegawai untuk mengembangkan diri secara optimal.
2. Di sebuah lembaga publik, terdapat kecenderungan bahwa pembinaan atau pengembangan karyawan sering diabaikan setelah penilaian kinerja dilakukan. Padahal, pembinaan yang efektif sangat penting dalam membantu pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensinya. Kurangnya pembinaan yang terstruktur dan terarah mengakibatkan pegawai sulit mengatasi kelemahan mereka dan tidak dapat memanfaatkan potensi yang dimiliki secara maksimal.

5. Kesimpulan

Bagian Dalam konteks penilaian kinerja pegawai di sektor publik, terdapat beberapa masalah yang sering dihadapi, antara lain subjektivitas dan bias penilai, ketidakjelasan standar dan kriteria penilaian, pengukuran kinerja yang tidak memadai, kurangnya umpan balik dan pembinaan, serta kurangnya keterlibatan dan kepuasan pegawai. Tinjauan pustaka mengungkapkan temuan-temuan yang relevan, seperti pendekatan komprehensif dalam penilaian kinerja, keterlibatan pegawai dalam proses penilaian, kejelasan standar dan kriteria penilaian, pelatihan penilai, dan penerapan teknologi informasi.

Berdasarkan analisis temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa masalah yang paling mendekati teori adalah kurangnya umpan balik dan pembinaan. Temuan menunjukkan bahwa umpan balik yang konstruktif dan pembinaan yang efektif sangat penting dalam penilaian kinerja pegawai di sektor publik. Masalah ini memiliki kesesuaian tertinggi dengan temuan dalam tinjauan pustaka. Dalam mengatasi masalah ini, perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan pemberian umpan balik yang konstruktif kepada pegawai setelah penilaian kinerja dilakukan. Selain itu, pembinaan yang efektif juga harus diberikan kepada pegawai untuk membantu mereka dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan.

Dengan mengatasi masalah kurangnya umpan balik dan pembinaan, diharapkan penilaian kinerja pegawai di sektor publik dapat menjadi lebih objektif, adil, dan bermanfaat dalam mendukung pengembangan dan peningkatan kinerja pegawai.

Referensi

- Aulia, F., & Ikhbar, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Penerapan Akuntansi Sektor Publik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Besar. Serambi Konstruktivis, 4(2), 64-73.
- Behn, R.D. (2003), Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63: 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Boyne, G.A. and Walker, R.M. (2010), Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70: s185-s192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- Dziopa, F., & Ahern, K. (2011). A systematic literature review of the applications of Q- technique and its methodology. *Methodology*.
- Harrison, J. and Rouse, P. (2016), "Editorial: Performance measurement beyond best practice: tools for tomorrow's organisation", *Pacific Accounting Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 362-363. <https://doi.org/10.1108/PAR-09-2016-0082>
- Ingraham, P. W., Joyce, P. G., & Donahue, A. K. (2003). Government performance: Why management matters. Taylor & Francis.
- Lee, P. and Quazi, H.A. (2001), "A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations ", *International Journal of Quality &*

Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia

- Reliability Management, Vol. 18 No. 2, pp. 118-141.
<https://doi.org/10.1108/02656710110379066>
- Modell, S. (2004), Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. Financial Accountability & Management, 20: 39-55. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00185.x>
- Neely, A. (1999), "The performance measurement revolution: why now and what next?", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 2, pp. 205-228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Nugraeni, N., Paramitalaksni, R., & Wafa, Z. (2022). Rasio Efisiensi dan Rasio Keserasian untuk Menilai Kinerja Pemerintah Daerah. Naskah PUblikasi Program Studi Akuntansi.
- Rahimallah, M. T. A., Sartika, I., Sumampow, A. S., & Putri, L. D. M. (2022). Tren Penelitian Keterbukaan Informasi Publik di Indonesia Sebagai Kajian Ilmu Pemerintahan: Sebuah Tinjauan Analisis Bibliometrik. NeoRespublica: Jurnal Ilmu Pemerintahan, 4(1), 191-204.
- Smith, M. and Bititci, U.S. (2017), "Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 No. 9, pp. 1207-1228. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0313>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). Performance Management in the Public Sector (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>