

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP)
PRATAMA MEDAN BARAT**

SKRIPSI

OLEH

**ASMADI
1703100050**

Program Studi Ilmu Administrasi Publik



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

MEDAN

2021

BERITA ACARA PENGESAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Oleh:

Nama Mahasiswa : **ASMADI**
NPM : 1703100050
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Pada hari,tanggal : Kamis, 06 Januari 2022
Waktu : 08.00 s.d Selesai

TIM PENGUJI

PENGUJI I : **ANANDA MAHARDIKA, S.Sos., M.SP**

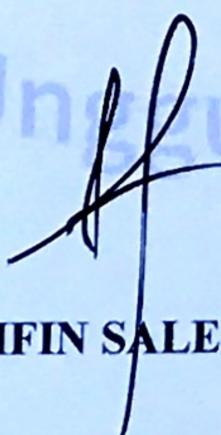
PENGUJI II : **AFFAN ALQUDDUS, S.Sos., M.Si**

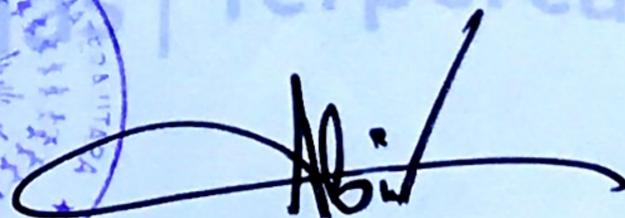
PENGUJI III : **SYAFRUDDIN, S.Sos., MH**

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris


Dr. ARIFIN SALEH, S.Sos., **MSP**


ABRAR ADHANI, S.Sos., M.I.Kom



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat di setujui untuk di pertahankan dalam ujian skripsi oleh :

Nama Mahasiswa : **ASMADI**
NPM : 1703100050
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul Skripsi : Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat

Medan, Januari 2022

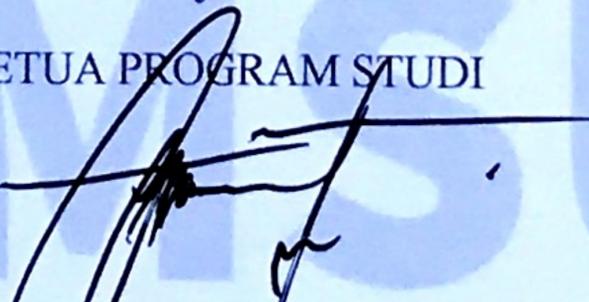
PEMBIMBING



SYAERUDDIN, S.Sos., MH

Disetujui Oleh:

KETUA PROGRAM STUDI



ANANDA MAHARDIKA, S.Sos., M.SP

DEKAN



Dr. ARIFIN SALEH, S.Sos., M.SP

PERNYATAAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan ini saya, ASMADI, NPM 1703100050, menyatakan dengan ini sungguh-sungguh :

1. Saya menyadari bahwa memalsukan karya ilmiah dengan segala bentuk yang dilarang oleh undang-undang, termasuk pembuatan karya ilmiah oleh orang lain dengan sesuatu imbalan atau memplagiat atau mengambil karya ilmiah orang lain, adalah tindakan kejahatan yang di hukum menurut undang-undang yang berlaku.
2. Bahwa skripsi ini adalah hasil karya dan tulisan saya sendiri, bukan karya orang lain atau plagiat, atau karya jiplakan dan karya orang lain.
3. Bahwa di dalam skripsi ini tidak terdapat kara yang pernah diajukan untuk memperoleh kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis di dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Bila kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, saya bersedia tanpa mengajukan banding menerima sanksi.

1. Skripsi ini saya beserta nilai-nilai ujian saya dibatalkan.
2. Pencabutan kembali gelar kesarjanaan yang telah saya peroleh, serta pembatalan dan penarikan ijazah sarjana dan transkrip nilai yang saya terima.

Medan, Januari 2022

Yang menyatakan



ASMADI
1703100050

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA MEDAN BARAT

ASMADI

1703100050

Penilaian perilaku pegawai yang sering terjadi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat masih banyak nya jenis pekerjaan yang secara nyata dikerjakan oleh para pegawai sesuai seksinya masing-masing yang ternyata pekerjaan tersebut menjadi indikator dalam penilaian dalam penilaian kinerja pegawai. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 menyatakan bahwa dalam pengelolaan kinerja pegawai dilakukan penilaian atas kinerja pegawai yang didasarkan pada kontrak kinerja dan nilai perilaku pegawai yang bersangkutan untuk menghasilkan nilai kinerja pegawai. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan analisis data kualitatif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang di teliti dengan pengamatan, wawancara, menggabarkan keadaan penelitian berdasarkan fakta-fakta yang nampak atau sebagaimana adanya. Narasumber dalam penelitian ini sebanyak tiga orang antara lain satu orang Kasubbag Umum dan dua orang Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat sudah terimplementasi dengan baik. Dibuktikan dengan tindakan yang dilakukan dalam pelaksanaan Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat telah mencapai tujuan dengan baik. Program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat telah dijalankan dengan baik begitu juga dengan target dan pengawasan penilaian kinerja pegawai.

Kata Kunci : *Implementasi, Penilaian Kinerja*

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF EMPLOYEE PERFORMANCE ASSESSMENT POLICY AT THE TAX SERVICE OFFICE (KPP) PRATAMA MEDAN BARAT

**ASMADI
1703100050**

Assessment of employee behavior that often occurs at the Tax Service Office (KPP) Pratama Medan Barat, there are still many types of work that are actually done by employees according to their respective sections, which turns out to be an indicator in evaluating employee performance. Regulation of the Minister of Finance Number 467/KMK.01/2014 states that in managing employee performance, employee performance is assessed based on the performance contract and the value of the behavior of the employee concerned to produce employee performance values. The formulation of the problem in this study is how to implement the Employee Performance Appraisal Policy at the Pratama Medan Barat Tax Service Office. The type of research used is descriptive method with qualitative data analysis, namely problem solving procedures that are examined by observation, interviews, describing the state of the research based on the facts that appear or as they are. The resource persons in this study were three people, including one Head of General Subdivision and two Personnel Officers of KPP Pratama Medan Barat. Based on the results of the study, it is known that the Implementation of the Employee Performance Assessment Policy at the Tax Service Office (KPP) Pratama Medan Barat has been implemented well. It is proven by the actions taken in the implementation of the Employee Performance Assessment Policy Implementation at the Tax Service Office (KPP) Pratama Medan Barat has achieved the goal well. The program implemented to improve employee performance at the Tax Service Office (KPP) Pratama Medan Barat has been carried out well as well as targets and supervision of employee performance appraisals.

Keywords: Implementation, Performance Assessment

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, karena hanya atas kerunia-Nya skripsi ini dapat terselesaikan. Dan juga kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita semua kezaman yang terang menderang dan penuh ilmu pengetahuan ini.

Salah satu dari sekian banyak nikmat-Nya adalah penulis mampu dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat” ini guna untuk melengkapi tugas-tugas serta dimana merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Srata – 1 (S1) di Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis yang bertujuan untuk kesempurnaan skripsi ini, diantaranya :

1. Yang terutama dan paling utama kepada ALLAH SWT dan Rasulnya.
2. Yang teristimewa kepada kedua orang tua, ayahanda tersayang Abdi Supianto dan Ibunda tercinta Wagina yang telah banyak memberikan dukungan moral dan materi serta doa restu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M, AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Arifin Saleh S.sos, MSP selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Ananda Mahardika, S.Sos., M.SP selaku Ketua Jurusan Program Studi Ilmu Administrasi Publik.
6. Bapak Syafruddin, S.Sos., M.H sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan yang sangat mendidik kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi.
7. Bapak Jehan Ridho Izharsyah, S.Sos., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Drs R. Kusnadi., M.AP atau babe selaku dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang sudah mendukung, memberikan motivasi, semangat serta arahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staff pengajar dan tata usaha di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis mengikuti perkuliahan.
10. Bapak Heri Dirgantara selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Medan Barat yang telah memberikan penulis izin untuk penelitian.

11. Ibu Riska Sahani dan Nur Mitra Yani selaku pelaksana Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat yang bersedia membantu penulis untuk menyelesaikan penelitian.
12. Untuk Kekasih tercinta Hafizhah, S.Pd yang telah membantu, mendukung dalam penyelesaian skripsi ini
13. Untuk sahabat-sahabat penulis bg rey, bg asmadi, kak delvia, debby, Nabila, azha yang telah memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan tepat waktu.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak yang membantu penyelesaian skripsi ini semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi siapa saja yang membacanya demi kemajuan ilmu pendidikan Aminyarabbal'alam.

Wassalamu'alakum Wr. Wb

Medan, Oktober 2021

Penulis

Asmadi
Npm :1703100050

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II URAIAN TEORITIS	8
2.1 Pengertian Implementasi	8
2.2 Pengertian Kebijakan Publik	9
2.3 Pengertian Implementasi Kebijakan Publik	12
2.4 Pengertian Pelaksanaan	14
2.5 Penilaian Kinerja Pegawai	15
2.6 Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014	22

BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Kerangka Konsep	23
3.3 Defenisi Konsep	24
3.4 Kategorisasi	26
3.5 Narasumber	26
3.6 Teknik Pengumpulan Data	27
3.7 Teknik Analisis Data	28
3.8 Lokasi Penelitian dan Jadwal Penelitian	29
3.9 Deskripsi Singkat Objek Penelitian	29
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Hasil Penelitian	38
4.2 Pembahasan	54
BAB V PENUTUP	63
5.1 Simpulan	63
5.2 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Distribusi Narasumber Berdasarkan Jenis Kelamin	39
Tabel 4.2 Distribusi Narasumber Berdasarkan Usia	39
Tabel 4.3 Distribusi Narasumber Berdasarkan Pendidikan	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konsep	24
Gambar 3.2 Sejarah KPP Pratama Medan Barat	30
Gambar 3.3 Struktur Organisasi KPP Pratama Medan Barat	34

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Dokumentasi**
- Lampiran II : Daftar Riwayat Hidup**
- Lampiran III : Daftar Pedoman Wawancara**
- Lampiran IV : SK-1 Permohonan Judul Skripsi**
- Lampiran V : SK-2 Surat Penetapan Judul Skripsi Dan Pembimbing**
- Lampiran VI : SK-3 Permohonan Seminar Proposal**
- Lampiran VII : SK-4 Undangan Seminar Proposal**
- Lampiran VIII : Surat Permohonan Perubahan Judul**
- Lampiran IX : SK-2 Surat Penetapan Judul Skripsi dan Pembimbing
(Perubahan)**
- Lampiran X : SK-5 Berita Acara Bimbingan Skripsi**
- Lampiran XI : Surat Mohon Diberikan Izin Penelitian Mahasiswa**
- Lampiran XII : Surat Keterangan Telah Melakukan Riset**
- Lampiran XIII : SK-10 Undangan Panggilan Ujian Skripsi**
- Lampiran XIV : Surat Keterangan Bebas Pustaka**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pegawai atau karyawan merupakan bagian yang paling penting yang harus dimiliki suatu organisasi, dan bukan semata-mata hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya pegawai yang juga dapat disebut sebagai sumberdaya manusia harus dikembangkan, didayagunakan, dan terus diberi motivasi agar lebih berkinerja dan berproduktif yang didukung oleh prestasi kerja yang baik. Sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 8 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kedudukan sebagai unsur aparatur negara yang merupakan abdi masyarakat dan abdi negara yang melaksanakan kebijakan pemerintah serta harus terbebas dari pengaruh intervensi golongan atau partai politik. Pegawai Aparatur Sipil Negara berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas kemudian sebagai perekat pemersatu bangsa. Untuk tercapainya hal tersebut maka diperlukan pembinaan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang secara berkelanjutan yang dititikberatkan pada penilaian kinerja dalam pelaksanaan tugas.

Pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Selain itu juga, penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki keputusan-keputusan dan

memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja memiliki dua tujuan yang berorientasi pada individu dan organisasi. Organisasi merupakan wadah kerja sama bagi sekelompok orang yang didalamnya di atur kedudukan, tugas dan fungsi dalam kaitan pencapaian sesuatu tujuan. Penertiban serta pendayagunaan organisasi dimaksudkan agar struktur organisasi yang ada mampu menampung perkembangan dan peningkatan tugas sepanjang belum tertampungnya dalam struktur yang ada, maka perlu diadakan perubahan struktur atau penyempurnaan organisasi.

Penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada pengukuran tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah direncanakan dan disepakati antara pejabat penilai dengan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang dinilai sebagai kontrak kerja. Penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara diarahkan sebagai pengendali perilaku kerja produktif yang diisyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Aparatur Sipil Negara, setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan ditetapkan target yang harus dicapai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.

Dalam diktum kelima Peraturan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 menyatakan bahwa dalam pengelolaan kinerja pegawai, dilakukan penilaian atas kinerja pegawai yang didasarkan pada kontrak kinerja dan nilai perilaku pegawai yang bersangkutan untuk menghasilkan nilai kinerja pegawai; dan nilai prestasi kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Selanjutnya

dalam diktum keenam Kontrak Kinerja sebagaimana dimaksud terdiri dari ; Pernyataan Kesanggupan; Peta Strategi, untuk unit pemilik peta strategi; Sasaran Kerja Pegawai (SKP); *Trajectory* Indikator Kinerja Utama; dan Inisiatif Strategis, untuk unit pemilik peta strategi. Metode penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara secara sistematis menggabungkan antara Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan bobot sebesar 70% dan Nilai Prilaku dengan bobot 30%.

Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai aparat pemerintahan dan abdi masyarakat juga harus bisa menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan masyarakat dan negara. Dijelaskan dalam diktum kedelapan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 bahwa pegawai yang tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Aparatur Sipil Negara

Fenomena yang terjadi dalam penilaian perilaku pegawai yang munculantara lain masih banyaknya jenis pekerjaan yang secara nyata dikerjakan oleh para pegawai sesuai seksinya masing-masing yang ternyata pekerjaan tersebut tidak menjadi indikator dalam penilaian kinerja pegawai. Pekerjaan-pekerjaan tersebut sebenarnya secara waktu dan tenaga sangat menyita pekerjaan sehingga akan dirasa tidak adil kalau ternyata hal tersebut tidak masuk sebagai salah satu indikator penilaian kerja mereka, sehingga merasa sia-sia dan bahkan menimbulkan potensi turunnya semangat kerja mereka untuk menyelesaikan jenis pekerjaan tersebut.

Untuk mencapai tujuan penilaian kinerja, pemerintah dengan bermacam strategi yang dapat mendukung penilaian kinerja melalui pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan; sasaran kerja pegawai (SKP); perjanjian kinerja; perilaku kerja; serta kemudahan akses ilmu pengetahuan, teknologi, dan informasi; dan penilai lainnya yang dapat dijadikan tolak ukur lainnya. Pemerintahan harus teliti dalam melakukan penilaian sasaran kerja pegawai dalam meningkatkan kualitas Pegawai Aparatur Sipil Negara yang lebih baik, dengan adanya penilaian tersebut pemerintah dapat menilai kualitas dari Pegawai Aparatur Sipil Negara dengan cara membuat rencana kerja dan target yang disepakati bersama dengan atasannya atau pejabat penilai penilai dan dinilai capatannya pada akhir tahun.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat melakukan penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil tetapi juga tetap memperhatikan penilaian kinerja berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan.

Akan tetapi dengan adanya penilaian kinerja pegawai tersebut masih belum terealisasi dengan baik. Di karenakan, masih ada pegawai yang kurang paham dengan sistem penilaian yang sudah dibuat. Persoalan-persoalan yang dihadapi dalam rangka penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara bisa terealisasi dengan baik jika seluruh pegawainya sudah memahami dan menjalankan dengan

baik maka penulis memilih judul “**Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat**”.

1.2 Rumusan Masalah

Sebagaimana paparan diatas sebelumnya, penelitian ini akan di rumuskan penelitian yang berguna untuk mengarahkan penelitian ini dalam pembahasan masalah yang akan diteliti sekaligus menuntun analisis penulis dengan patasan yang relevan pada objek penelitian yang akan digambarkan. Adapun Perumusan Masalah dalam penelitian ini yakni : “Bagaimanakah Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat ?”

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, baik secara praktis, teoritis maupun akademis yakni :

- 1.4.1 Secara Praktis, diharapkan akan dapat diidentifikasi faktor-faktor yang dapat diolah dan dianalisa dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan penyelenggaraan penilaian sehingga pengetahuan semacam

ini dapat mendisain kembali kebijakan-kebijakan yang akan datang untuk memperbaiki kinerja.

- 1.4.2 Secara Teoritis, diharapkan dapat memperkaya sudut pandang kajian studi implementasi kebijakan penyelenggaraan dari segi perspektif kebijakan pemerintah.
- 1.4.3 Secara Teoritis dalam rangka mengembangkan wawasan keilmuan dan pengalaman penulis dalam menakukan penelitian.
- 1.4.4 Secara Akademis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan fikiran pada pemerintah khususnya dalam hal bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pegawaidi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dilakukan secara sistematis, logis dan konsisten agar dapat melihat dan mengkaji dari penelitian ini secara teratur dan sistematis, maka dibuat sistematika penulisan yang dianggap berkaitan antara satu bab dengan bab yang lainnya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini yang akan diuraikan adalah latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II URAIAN TEORITIS

Dalam bab ini menguraikan tentang Pengertian Implementasi, Pengertian Kebijakan Publik, Pengertian Implentasi Kebijakan Publik, Pengertian Pelaksanaan, Pengertian Penilaian, Pengertian Kinerja, Pengertian Pegawai Negeri Sipil, Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai dan Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini yang akan diuraikan adalah Jenis Penelitian, Kerangka Konsep, Definisi Konsep, Kategorisasi, Narasumber, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, Lokasi dan Waktu Penelitian, dan Deskripsi Lokasi Penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini yang akan diuraikan adalah hasil penelitian, deskripsi narasumber, dan analisis hasil wawancara, yang selanjutnya hasil penelitian dibahas dalam sub ini untuk memperoleh kesimpulan dalam penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini penulis memberikan simpulan dari hasil penelitian, saran-saran dari simpulan penelitian ini.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Pengertian Implementasi

Menurut Mulyadi (2015:12), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan.

Implementasi menurut teori Jones sebagaimana dikutip dalam Mulyadi (2015: 45): *Those activities directed toward putting a program into effect* (proses mewujudkan program hingga memperlihatkan hasilnya). Implementasi menurut Grindel sebagaimana dikutip dalam Mulyadi (2015:47) Implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu.

Selanjutnya menurut Lister dalam Taufik dan Isril (2013:136), “sebagai sebuah hasil, maka implementasi menyangkut tindakan seberapa jauh arah yang telah diprogramkan itu benar-benar memuaskan”.

Sedangkan Horn dalam Tahir (2014:55), “mengartikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh baik individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan”.

Ekawati dalam Taufik dan Isril (2013:136) menyatakan, “bahwa definisi implementasi secara eksplisit mencakup tindakan oleh individu/kelompok privat (swasta) dan publik yang langsung pada pencapaian serangkaian tujuan terus menerus dalam keputusan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Kemudian Gordon dalam Mulyadi (2015:24) menyatakan, “implementasi berkenaan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan pada realisasi program”.

Berdasarkan beberapa defenisi yang disampaikan oleh para ahli di atas, disimpulkan bahwa implementasi merupakan suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan dengan harapan akan memperoleh sesuatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran dari kebijakan.

2.2 Pengertian Kebijakan Publik

Ketika istilah kebijakan dan publik digabung menjadi satu, yaitu kebijakan publik, memiliki makna yang lebih luas daripada ketika diartikan secara sendiri-sendiri. Menurut Handoko (2014:6) kebijakan publik merupakan salah satu komponen negara yang tidak boleh diabaikan. Negara tanpa komponen kebijakan publik dipandang gagal, karena kehidupan bersama hanya diatur oleh seseorang atau sekelompok orang saja, yang bekerja seperti tiran, dengan tujuan untuk memuaskan kepentingan diri atau kelompok saja.

Sedangkan menurut Laswell dan Kaplan dalam Nugroho (2014:125), “kebijakan publik sebagai suatu program yang diproyeksikan dengan tujuan-tujuan tertentu nilai-nilai tertentu, dan praktek-praktek tertentu (*a projected program of goals, values, and praktives*)”.

Selanjutnya menurut Syafie dalam Tahir (2014:20), kebijakan (*policy*) hendaknya dibedakan dengan kebijaksanaan (*wisdom*) karena kebijaksanaan merupakan pengejawantahan aturan yang sudah ditetapkan sesuai situasi dan kondisi setempat oleh person pejabat yang berwenang. Kebijakan publik adalah semacam jawaban terhadap suatu masalah karena akan merupakan upaya memecahkan, mengurangi, dan mencegah suatu keburukan serta sebaliknya menjadi penganjur, inovasi, dan pemuka terjadinya kebaikan dengan cara terbaik dan tindakan terarah.

Kemudian Keban dalam Tahir (2014:20) mengemukakan, *public policy* dapat dilihat dari konsep filosofis, sebagai suatu produk, sebagai suatu proses, dan sebagai suatu kerangka kerja. Sebagai suatu konsep filosofis, kebijakan merupakan serangkaian prinsip, atau kondisi yang diinginkan, sebagai suatu produk, kebijakan dipandang sebagai serangkaian kesimpulan atau rekomendasi, dan sebagai suatu proses, kebijakan dipandang sebagai suatu cara dimana melalui cara tersebut suatu organisasi dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya, dan sebagai suatu kerangka kerja, kebijakan merupakan suatu proses tawar menawar dan negosiasi untuk merumuskan isu-isu dan metode implementasinya.

Mulyadi (2015:43) menyatakan, “kebijakan publik merupakan produk hukum yang diperoleh melalui suatu proses kegiatan atau tindakan yang bersifat administratif, ilmiah dan politis yang dibuat oleh pembuat kebijakan (*policy maker*) dan pemangku kebijakan terkait”.

Menurut Nasucha dalam Pratama (2013:230), menyatakan bahwa kebijakan publik adalah kewenangan pemerintah dalam pembuatan suatu kebijakan yang

digunakan ke dalam perangkat peraturan hukum. Kebijakan tersebut bertujuan untuk menyerap dinamika sosial dalam masyarakat, yang akan dijadikan acuan perumusan kebijakan agar tercipta hubungan sosial yang harmonis.

Definisi kebijakan publik diatas dapat dikatakan bahwa: (1) Kebijakan publik dibuat oleh pemerintah yang berupa tindakan-tindakan pemerintah, (2) Kebijakan publik harus berorientasi kepada kepentingan publik, dan (3) Kebijakan publik adalah tindakan pemilihan alternatif untuk dilaksanakan atautidak dilaksanakan oleh pemerintah demi kepentingan publik. Jadi idealnya suatu kebijakan publik adalah (1) kebijakan publik untuk dilaksanakan dalam bentuk riil, bukan untuk sekedar dinyatakan, (2) kebijakan publik untuk dilaksanakan atau tidak dilaksanakan karena didasarkan pada kepentingan publik itu sendiri.

Menurut Soenarko dalam Syahida (2014:12), “kebijakan publik adalah merupakan suatu keputusan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah yang berwenang, untuk kepentingan rakyat, dimana kepentingan rakyat ini merupakan keseluruhan yang utuh dari perpaduan kristalisasi pendapat-pendapat, keinginan-keinginan dan tuntutan-tuntutan dari rakyat”.

Berdasarkan pengertian kebijakan publik yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas tersebut dapat digarisbawahi bahwa kebijakan publik dibuat oleh pemerintah yang berupa tindakan-tindakan pemerintah, kebijakan publik harus berorientasi kepada kepentingan publik, dan kebijakan publik adalah tindakan pemilihan opsi atau alternatif untuk dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah demi kepentingan publik atau masyarakat.

2.3 Pengertian Implementasi Kebijakan Publik

Secara umum istilah kebijakan dan kebijaksanaan seringkali dipergunakan secara bergantian. Kedua istilah ini terdapat banyak kesamaan dan sedikit perbedaan, sehingga tak ada masalah yang berarti bila kedua istilah itu dipergunakan secara bergantian.

Dwijowijoto (2003:158) menyatakan bahwa implementasi kebijakan publik pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang dilakukan yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program dan melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

Tachjan dalam Tahir (2014:53) menyatakan bahwa: “implementasi kebijakan publik, disamping dapat dipahami sebagai salah satu aktivitas dari administrasi publik sebagai institusi (birokrasi) dalam proses kebijakan publik, dapat dipahami pula sebagai salah lapangan studi administrasi publik sebagai ilmu”.

Winarno (2005:102) mendefinisikan Implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok-kelompok, pemerintah maupun swasta yang diarahkan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan tersebut mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan bahwa

tiap implementasi tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan- keputusan kebijakan.

Menurut Tachjan (2006:26) implementasi kebijakan publik yang mutlak meliputi: 1) adanya program yang akan dilaksanakan, yakni dapat menggambarkan atau mencerminkan secara menyeluruh mengenai arah, strategi dan sasaran yang ditempuh oleh setiap unit administrasi dalam memecahkan masalah-masalah yang berkembang dan tujuan-tujuan serta sasaran-sasaran yang ingin dicapai; 2) adanya target yang akan dicapai, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran, dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut, perubahan peningkatan; 3) adanya pengawasan terhadap kebijakan yang diterbitkan, unsur pelaksana, baik organisasi atau perorangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaksanaan.

Selanjutnya menurut Meter dan Horn dalam Nadyta (2013:1088), implementasi kebijakan publik sebagai: Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usah-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.

Dari pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi kebijakan publik merupakan tahapan untuk menjalankan suatu perundangan, peraturan dari suatu program pemerintah guna mengintervensi masyarakat dalam

melakukan segala sesuatu didalam tatanan hidup bermasyarakat agar tidak terjadi kesimpangan-kesimpangan yang terjadi dimasyarakat.

2.4 Pengertian Pelaksanaan

Westra dalam Hertanti, dkk (2019:306) mengemukakan bahwa pelaksanaan sebagai usaha-usaha yang dilakukan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan melengkapi segala kebutuhan dan alatalat yang diperlukan, siapa yang akan melaksanakan, dimana tempat pelaksanaanya dan kapan waktu dimulainya.

Menurut Syauckani (2004:295), Pelaksaaan adalah serangkaian kegiatan dalam rangka untuk memberikan kebijakan publik sehingga kebijakan dapat membawa hasil, seperti yang diharapkan.

Menurut Westra dalam Hertanti, Nursetiawa, dkk (2019:306) dimensi-dimensi yang terdapat dalam pelaksanaan sebagai berikut : 1) Melaksanakan semua rencana, 2) Kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan, 3) Melengkapi segala kebutuhan dan alat-alat yang diperlukan, 4) Siapa yang akan melaksanakan.

Selanjutnya menurut Setiawan (2004:39), Pelaksaaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapai dan memerlukan eksekutif jaringan, birokrasi yang efektif.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan adalah serangkaian kegiatan dalam rangka untuk memberikan kebijakan publik, perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan

tindakan untuk mencapai dan memerlukan eksekutif jaringan, birokrasi yang efektif.

2.5 Penilaian Kinerja Pegawai

2.5.1 Pengertian Penilaian

Menurut Sani (2016: 15) Penilaian adalah upaya sistematis dan sistemik yang dilakukan melalui pengumpulan data atau informasi yang valid dan reliabel, dan selanjutnya data atau informasi tersebut diolah sebagai upaya melakukan pertimbangan untuk pengambilan kebijakan suatu program pendidikan.

Zainul, Asmawi dan Noehi Nasution (2001:8), mengartikan penilaian adalah suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil belajar baik yang menggunakan tes maupun nontes.

Menurut Sani (2014: 201) penilaian adalah proses menyimpulkan dan menafsirkan fakta-fakta serta membuat pertimbangan dasar yang profesional untuk mengambil kebijakan berdasarkan sekumpulan informasi.

Menurut Irwantoro & Suryana (2015: 443) penilaian merupakan langkah lanjutan dari pengukuran, informasi yang didapat dari pengukuran selanjutnya dideskripsikan dan ditafsirkan. Sedangkan Siregar & Nara (2010: 141) menyatakan penilaian merupakan suatu proses pengambilan keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui sebuah pengukuran.

Daryanto (2014: 111) menyatakan penilaian adalah rangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis dan menafsirkan data tentang proses dan hasil

belajar peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga dapat menjadi informasi yang bermakna dalam pengambilan keputusan.

2.5.2 Pengertian Kinerja

Menurut Rivai (2005 : 14) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan berbagai kemungkinan seperti standar kerja. Target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Menurut Moehariono (2012:95), Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Wibowo (2007:7), Kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja, namun perludipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.

2.5.3 Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil, Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, "Pegawai" berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya) sedangkan "Negeri" berarti Negara atau pemerintah, jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau Negara. Selain itu diatur juga pengertian Pegawai Negeri Sipil menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Pegawai Aparatur Sipil Negara (Pegawai ASN) adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2.5.4 Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Setiobudi (2017:172) Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal (PA)* adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan. Selain itu,

penilaian kinerja dapat berfungsi untuk mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, mendata, serta melihat kekuatan dan kelemahan dari karyawan dalam melakukan pekerjaan. Penggunaan penilaian kinerja ini dapat meningkatkan performa kerjakaryawan. Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan. Kegunaan dalam penggunaan penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan performa kerja dari karyawan. Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan.

Sementara itu, menurut Latham dalam Setiobudi (2017:172) penilaian kinerja adalah seperangkat interaksi formal yang terstruktur antara bawahan dan atasan, biasanya dalam bentuk wawancara periodik, dimana kinerja bawahan ditinjau dan dibahas, dengan penekanan pada identifikasi kelemahan dan kekuatan serta sebagai peluang untuk perbaikan kinerja dan pengembangan keterampilan.

Menurut Cascio dalam Setiobudi (2017:172-173), agar penilaian kinerja dapat berjalan secara efektif maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. *Relevance*. Hal ini menunjukkan bahwa harus ada keterkaitan atau hubungan yang jelas antar standar kinerja dengan tujuan organisasi, selain itu juga harus ada hubungan yang jelas antara unsur-unsur pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian.

- b. *Sensitivity*. Menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan karyawan yang efektif dan tidak.
- c. *Reliability*. Untuk menghasilkan data yang dapat diandalkan, maka masing-masing penilai harus memiliki kesempatan yang cukup untuk mengamati apa saja yang telah dilakukan oleh seorang pekerja. Apabila tidak, maka seorang peneliti akan bingung dalam memberikan nilai, karena tidak biasa dengan keadaan tersebut.
- d. *Acceptability*. Dalam prakteknya, *acceptability* adalah bagian yang paling penting. Program sumber daya manusia harus mendapatkan persetujuan dari orang-orang yang menggunakannya. Apabila tidak, maka dapat terjadi kecerdikan manusia akan digunakan untuk menggagalkan mereka.
- e. *Practicality*. Ini berarti bahwa instrumen dalam penilaian kinerja harus mudah untuk dipahami baik bagi manajer ataupun bagi karyawan.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Penilaian Kinerja pada Pegawai Aparatur Sipil Negara merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung ataupun dengan bantuan lembaga-lembaga penyalia untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja pegawai dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari Pegawai Aparatur Sipil Negara. Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja pegawai dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Tujuan dari penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara ini adalah untuk menjamin Objektivitas pembinaan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Selain itu digunakan juga sistem merit dalam manajemen Pegawai Aparatur Sipil Negara yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Dengandemikian, diharapkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan murni atas apa yang telah dicapai oleh pegawai tersebut bukan atas unsur adanya korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam penilaian kinerja yang ditunjuk sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan dan menyelenggarakan manajemen Pegawai Aparatur Sipil Negara secara nasional adalah Badan Kepegawaian Negara.

2.5.5 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Badriyah (2015) penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Secara garis besar, tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a) Evaluasi terhadap tujuan organisasi

Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi, mencakup :

1) *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.

Pengembangan data yang *valid* untuk pembayaran upah atau bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.

- 2) Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan.
- b) Pengembangan tujuan organisasi
Pengembangan tujuan organisasi, mencakup :
 - 1) Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang.
 - 2) Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karir dan perencanaan karir.

Didalam Pedoman Pengelolaan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan di jelaskan tujuan dari penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Menjadi dasar penataan pegawai;
- b. Menjadi dasar pertimbangan pemberian penghargaan bagi pegawai;
- c. Mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif;
- d. Mewujudkan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal kepada unit kerja;
- e. Membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan;
- f. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai;
- g. Mengembangkan budaya kerja yang efektif, menghargai kualitas proses bisnis dan kualitas pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi optimal.

2.6 Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014

Keputusan Menteri Keuangan tersebut menetapkan pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan Pedoman Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pedoman sebagaimana dimaksud digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan kinerja yang terdiri dari:

- a. Pengelolaan kinerja organisasi; dan
- b. Pengelolaan kinerja pegawai,

Bagi seluruh Unit Eselon I dan/atau pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam pengelolaan kinerja organisasi, dilakukan penilaian atas kinerja organisasi yang didasarkan pada Kontrak Kinerja pejabat pemilik Peta Strategi untuk menghasilkan Nilai Kinerja Organisasi. Dalam pengelolaan kinerja pegawai, dilakukan penilaian atas kinerja pegawai yang didasarkan pada Kontrak Kinerja dan Nilai Perilaku pegawai yang bersangkutan untuk menghasilkan:

- a. Nilai Kinerja Pegawai; dan
- b. Nilai Prestasi Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Nilai Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat NKP adalah nilai gabungan antara CKP dan NP dengan memperhitungkan masing-masing bobot. Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan bobot sebesar 70% dan Nilai Perilaku (NP) dengan bobot 30%.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan analisis data kualitatif yaitu prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan pengamatan, wawancara dengan cara menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang Nampak atau sebagaimana adanya.

Menurut Arikunto (2010:13) metode deskriptif kualitatif adalah untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Tujuan dari deskriptif kualitatif yaitu membuat penjelasan secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat populasi atau daerah tertentu.

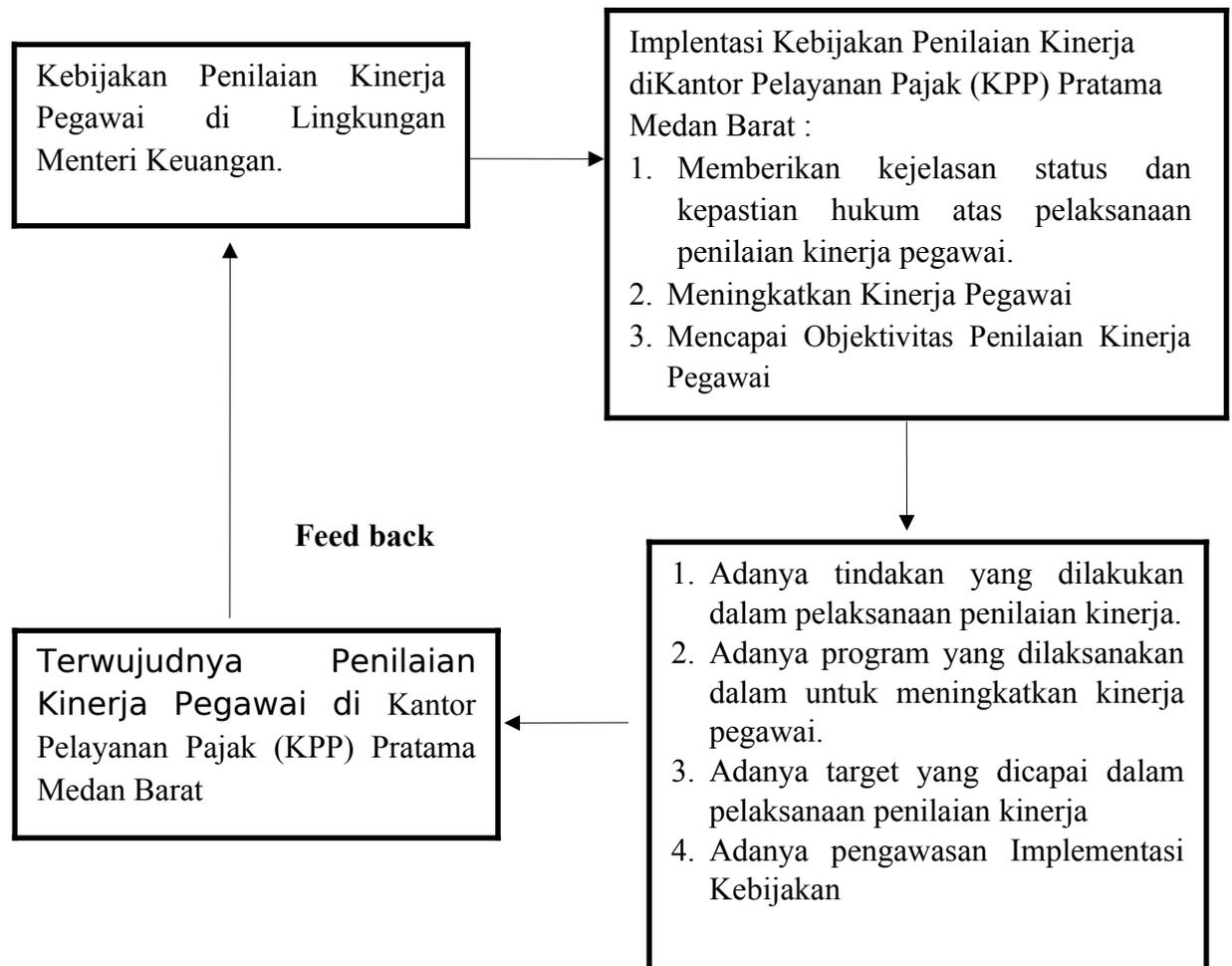
Menurut Furchan (2004:447) penelitian deskriptif mempunyai karakteristik bahwa penelitian deskriptif cenderung menggambarkan suatu fenomena apa adanya dengan cara menelaah secara teratur, mengutamakan obyektivitas, dan dilakukan secara cermat.

3.2 Kerangka konsep

Kerangka konsep yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak

(KPP) Pratama Medan Barat. Agar konsep tersebut dapat dijelaskan maka konsep yang dapat digambarkan akan disusun dalam model teoritis sebagai berikut :

Gambar 3.1 Kerangka Konsep



3.3 Defenisi Konsep

Konsep adalah istilah atau definisi yang akan digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat penelitian ilmu sosial.

Nawawi (2011:43) mengemukakan konsep adalah istilah atau definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrack kejadian, keadaan kelompok individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial.

Adapun konsep pemikiran yang digunakan peneliti dalam mempersempit perhatian yang akan diteliti adalah :

- a. Kebijakan adalah tindakan dari sejumlah aktor yang bertujuan untuk pemecahan masalah yang ada di kehidupan sosial masyarakat.
- b. Implementasi adalah suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapat suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.
- c. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/Kmk.01/2014 adalah menjelaskan pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Menteri Keuangan.
- d. Proses pelaksanaan penilaian kinerja dibagi menjadi dua unsur yaitu :
 - 1) Sasaran kerja pegawai (SKP)
 - 2) Perilaku kerja.
- e. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan berbagai kemungkinan seperti standar kerja. Target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.

3.4 Kategorisasi

Kategorisasi adalah salah satu dari seperangkat tumpukan yang disusun atas dasar pemikiran institusi, pendapat atau kriteria tertentu. Menurut Endraswara (2006:175) menjelaskan kategorisasi adalah upaya membuat identifikasi atau memilah-milah sejumlah unit agar jelas. Kategorisasi menunjukkan bagaimana mengukur suatu variabel penelitian sehingga diketahui jelas apa yang menjadi kategori penelitian pendukung untuk menganalisis variabel tersebut. Adapun yang menjadi kategorisasi dalam penelitian ini adalah :

- a) Adanya tindakan yang dilakukan dalam pelaksanaan penilaian kinerja.
- b) Adanya program yang dilaksanakan dalam untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- c) Adanya target yang dicapai dalam pelaksanaan penilaian kinerja.
- d) Adanya pengawasan implementasi kebijakan.

3.5 Narasumber

Narasumber adalah orang yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dan bermanfaat oleh peneliti dengan memiliki keinginan untuk menjalin kerja sama. Untuk melengkapi data-data yang akan dianalisis secara kualitatif, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan individu sebagai narasumber, untuk memberikan pandangan terhadap Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat. Adapun narasumber dari penelitian ini sebanyak 3 orang yang terdiri dari :

1. Nama : Heri Dirgantara
Pendidikan : Strata-2 (S2)
Usia : 51 Tahun
Jabatan : Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP
Pratama Medan Barat
2. Nama : Riska Sahani
Pendidikan : Dipoma I (D-I)
Usia : 23 Tahun
Jabatan : Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan
Barat
3. Nama : Nur Mitra Yani
Pendidikan : Diploma-III (D-III)
Usia : 25 Tahun
Jabatan : Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan
Barat

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.6.1 Data Primer

Data primer adalah pengumpulan data yang dilakukan atau diperoleh secara langsung dilapangan atau tempat penelitian melalui wawancara suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang diambil dari sumber data

secara langsung melalui pertanyaan atau dialog dengan satu orang atau lebih, terkait objek penelitian.

3.6.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah teknik pengumpulan data melalui kepustakaan dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, maupun elektronik. Dokumen yang diperoleh kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan membentuk suatu kajian yang sistematis, padu dan utuh.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan data kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan karakteristik responden dan tanggapan masing-masing responden penelitian terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui wawancara dengan penulis.

Menurut Moleong (2012:248) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan data yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan menentukan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Menurut Usman (2011:84) analisis data ialah proses pencarian dan penyusunan data yang sistematis melalui transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi yang secara akumulasi menambah pemahaman peneliti terhadap

yang ditemukan. Adapun tahap-tahap yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut :

- a. Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan yang muncul dari catatan-catatan yang tertulis dilapangan.
- b. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan untuk memeriksa, mengatur, dan mengelompokkan data sehingga menghasilkan data yang deskriptif.
- c. Penarikan kesimpulan atau verifikasi, kesimpulan adalah tujuan ulang pada catatan-catatan dilapangan atau kesimpulan dapat ditinjau sebagaimana yang timbul dari data yang harus dikaji kebenarannya, keasliannya, dan kecocokannya yang merupakan validasi.

3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian lokasi atau objek penelitian adalah sangat penting karena dijadikan sebagai suatu tempat untuk pengambilan data. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat di Jl. Asrama No.7A, Sei Sikambing C. II, Kec. Medan Helvetia, Kota Medan, Sumatera Utara 20123. Yang dilaksanakan bulan Septemeber - Oktober 2021.

3.9 Deskripsi Ringkas Objek Penelitian

3.9.1 Sejarah Singkat Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat

KPP Pratama Medan Barat mengemban tugas untuk melayani total 5

Kecamatan, yakni Kecamatan Medan Barat, Kecamatan Medan Kota, Kecamatan Medan Area, Kecamatan Medan Denai dan Kecamatan Medan Amplas. Wilayah kerja terluasnya adalah Kecamatan Medan Amplas dengan luas wilayah 11,19 km² dan wilayah kerja terkecil adalah Kecamatan Medan Kota dengan luas wilayah 5,27 km².

Gambar 3.2 Sejarah KPP Pratama Medan Barat



Sumber : Profil KPP Pratama Medan Barat

Pada tahun 1976, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama masih disebut Kantor Inspeksi Pajak (Karikpa). Pada saat itu di Kota Medan terdapat dua Kantor Inspeksi Pajak yaitu Kantor Inspeksi Pajak Medan Selatan dan Kantor Inspeksi Pajak Medan Utara.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No. 276/KMK/01/1989 tanggal 25 Maret 1989 tentang Organisasi dan Tata Usaha Direktorat Jenderal Pajak, maka Kantor Inspeksi Pajak Medan Utara diubah namanya menjadi Kantor Pelayanan Pajak Medan. Kemudian pada tanggal 29 Maret 1994 dikeluarkan Keputusan Menteri Keuangan No. 94/KMK/1994 yang memecah Kantor Pelayanan Pajak Medan menjadi 4 Kantor Pelayanan Pajak yaitu :

1. Kantor Pelayanan Pajak Medan Barat yang beralamat di Jalan Sukamulia No. 17-A Medan;

2. Kantor Pelayanan Pajak Medan Timur di Jalan Diponegoro No. 30 Medan;
3. Kantor Pelayanan Pajak Medan Utara di Jalan Asrama No. 7 Medan;
4. Kantor Pelayanan Pajak Binjai di Jalan Asrama No. 7 Medan.

Sesuai dengan surat Keputusan Menteri Keuangan No. 443/KMK/01/2001 tanggal 23 Juli 2001, Kantor Pelayanan Pajak Medan Barat dipecah menjadi dua yaitu Kantor Pelayanan Pajak Medan Barat dan Kantor Pelayanan Pajak Medan Polonia. Mulai 1 Juni 2006, Kantor Pelayanan Pajak Medan Barat berpindah alamat ke Jalan Asrama No. 7-A Medan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 123/PKM/C1/2006 tentang Organisasidan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagaimana telah diubahdengan Peraturan Menteri Keuangan No. 67/PMK.C1/2008, tanggal 27 Mei 2008 Kantor Pelayanan Pajak Medan Barat diubah menjadi Pratama dan dipecah menjadi dua yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah.

Bahwa untuk mengoptimalkan penerimaan pajak melalui penyelenggaraan administrasi perpajakan yang efisien, efektif, berintegritas, dan berkeadilan, serta untuk mewujudkan organisasi yang andal, perlu melakukan penataan organisasi Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 yang salah satu perubahannya mencakup Wilayah Kerja Daerah Administrasi Pemerintahan yang mulanya terdiri dari satu kecamatan diubah menjadi lima kecamatan.

3.9.2 Visi dan Misi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat

a) Visi

Visi merupakan pandangan jauh kedepan, kemana dan bagaimana KPP Pratama Medan Barat harus dibawa dan berkarya agar konsisten dan eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan, berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan, dibangun melalui proses refleksi dan proyeksi yang digali dari nilai-nilai luhur yang dianut oleh seluruh komponen stakeholder's, adapun Visi KPP Pratama Medan Barat adalah :

“Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan : “Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan”.

b) Misi

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi, Adapun misi KPP Pratama Medan Barat adalah:

2. Merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia;

3. Meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandarisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif serta penegakan hukum yang adil; dan
4. Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

3.9.3 Motto, Janji, Dan Maklumat Pelayanan KPP Pratama Medan Barat

a) Motto Pelayanan

MeBAR (Melayani dengan Baik, Aktif dan Responsif)

b) Janji Pelayanan

Kami Layani Anda dengan CATAT (Cepat, Akurat, Taat Aturan dan Tanpa Biaya)

c) Maklumat Pelayanan

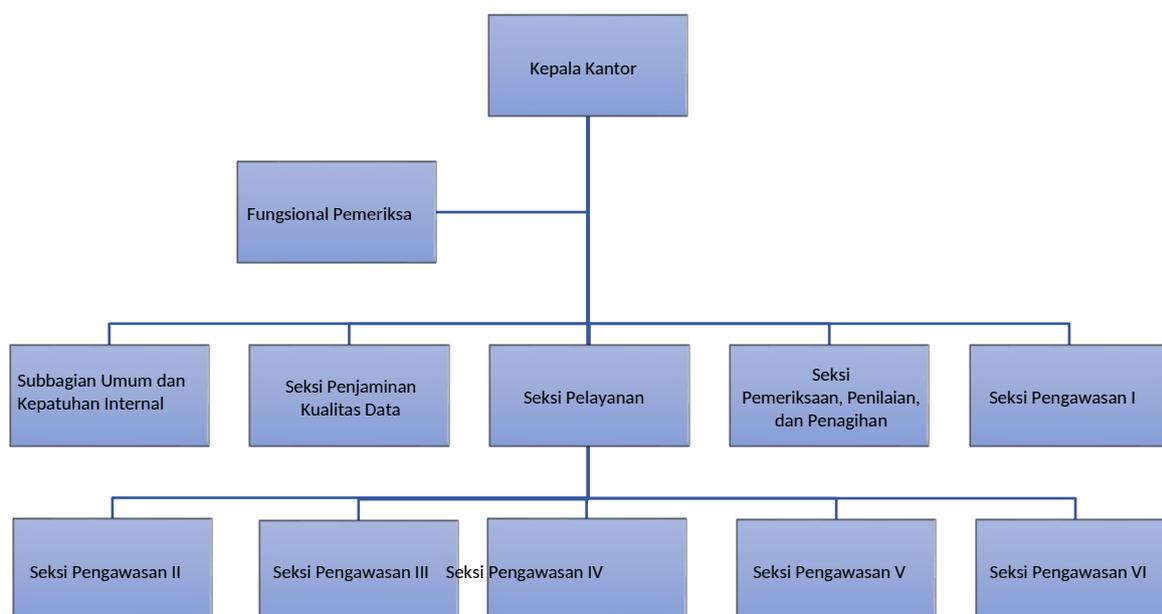
Dengan ini kami menyatakan sanggup menyelenggarakan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan dan apabila tidak menepati janji ini, kami siap menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3.9.4 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat merupakan Unit Kerja vertikal dibawah Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas melaksanakan

pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, dan Pajak Bumi dan Bangunan, dan melaksanakan penguasaan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 184/PMK.01/2020. Berikut adalah struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat.

Gambar 3.3 Struktur Organisasi KPP Pratama Medan Barat



Sumber : Profil KPPPratama Medan Barat

Susunan organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat terdiri atas:

- a. Kepala Kantor
- b. Fungsional Pemeriksa
- c. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal
- d. Seksi Penjaminan Kualitas Data

- e. Seksi Pelayanan
- f. Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan
- g. Seksi Pengawasan I
- h. Seksi Pengawasan II
- i. Seksi Pengawasan III
- j. Seksi Pengawasan IV
- k. Seksi Pengawasan V
- l. Seksi Pengawasan VI

3.9.5 Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama

Medan Barat

- a. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tatausaha, rumah tangga, pengelolaan kinerja, melakukan pemantauan pengendalian intern, pengujian kepatuhan dan manajemen risiko, internalisasi kepatuhan, penyusunan laporan, pengelolaan dokumen non perpajakan, serta dukungan teknis pelaksanaan tugas kantor.
- b. Seksi Penjaminan Kualitas Data mempunyai tugas melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka penjaminan kualitas data melalui pencarian, pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pengelolaan dan tindak lanjut kerja sama perpajakan, penjaminan kualitas data yang berkaitan dengan kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi, penerusan data hasil penjaminan kualitas, tindak lanjut atas distribusi data, penatausahaan dokumen berkaitan dengan pembangunan data, dan pelaksanaan dukungan teknis pengolahan

- data, serta melakukan penyusunan monografi fiskal dan melakukan pengelolaan administrasi produk hukum dan produk pengolahan data perpajakan.
- c. Seksi Pelayanan mempunyai tugas melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka pemberian layanan perpajakan yang berkualitas dan memastikan Wajib Pajak memahami hak dan kewajiban perpajakannya melalui pelaksanaan edukasi dan konsultasi perpajakan, pengelolaan registrasi perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, penerimaan, tindak lanjut, dan proses penyelesaian permohonan, saran dan/atau pengaduan, dan surat lainnya dari Wajib Pajak atau masyarakat, pemenuhan hak Wajib Pajak, serta melakukan penatausahaan dan penyimpanan dokumen perpajakan, dan melakukan pengelolaan administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum dan produk layanan perpajakan.
- d. Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan mempunyai tugas melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka pencapaian target penerimaan pajak melalui pelaksanaan pemeriksaan, pelaksanaan penilaian properti, bisnis, dan aset tak berwujud, pelaksanaan tindakan penagihan, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, serta melakukan penatausahaan piutang pajak, dan melakukan pengelolaan administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum dan produk pemeriksaan, penilaian, dan penagihan.
- e. Seksi Pengawasan I, Seksi Pengawasan II, Seksi Pengawasan III, Seksi Pengawasan IV, Seksi Pengawasan V, dan Seksi Pengawasan VI masing-masing mempunyai tugas melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan

dalam rangka memastikan Wajib Pajak mematuhi peraturan perundang-undangan perpajakan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis pendataan dan pemetaan (*mapping*) subjek dan objek pajak, penguasaan wilayah, pengamatan potensi pajak dan penguasaan informasi, pencarian, pengumpulan, pengolahan, penelitian, analisis, pemutakhiran, dan tindak lanjut data perpajakan, pengawasan dan pengendalian mutu kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, imbauan dan konseling kepada Wajib Pajak, pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak, serta melakukan pengelolaan administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum dan produk pengawasan perpajakan.

- f. Kelompok Pemeriksa Pajak melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Bab ini membahas dan menyajikan data yang telah didapat dari hasil penelitian lapangan atau yang dikenal dengan pendekatan kualitatif yaitu data yang diperoleh dengan cara tanya jawab dengan narasumber yang berwenang untuk menjawab pernyataan dan kemudian dapat ditarik kesimpulan.

Sumber data dari penelitian ini adalah 3 orang dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat. Untuk mendukung perolehan data maka akan dideskripsikan atau dengan kata lain akan menjelaskan hasil wawancara terutama yang terkait dengan tingkat karakteristik jawaban narasumber.

4.1.1 Deskripsi Narasumber

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara lapangan terhadap narasumber dapat dikelompokkan data-data yang berkaitan dengan kategori menurut jenis kelamin, umur dan pendidikan. Sehingga dapat memudahkan dalam pendistribusian berdasarkan objek penelitian.

Karakteristik dan jawaban narasumber yang digunakan sebagai sumber informasi dan data penelitian ini selanjutnya disajikan secara sistematis sebagaimana penjelasan yang akan diuraikan sebagai berikut :

a. Distribusi Narasumber Berdasarkan Jenis Kelamin

Narasumber hanya dikelompokkan menjadi dua yaitu narasumber yang berjenis kelamin laki – laki dan perempuan. Pada tabel 4.1 berikut disajikan presentase untuk masing – masing kategori sebagai berikut :

Tabel 4.1

Distribusi Narasumber Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Perempuan	2	75 %
2.	Laki-Laki	1	25 %
Jumlah		3	100 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa narasumber memiliki perbandingan frekuensi yang berbeda antara laki-laki dan perempuan dengan persentase 75% untuk perempuan dan persentase 25% untuk laki-laki.

b. Distribusi Narasumber Berdasarkan Usia

Distribusi narasumber berdasarkan usia dikelompokkan menjadi dua kelompok usia yaitu narasumber dengan usia 20 - 29 tahun dan usia 50 – 59 tahun. Pada tabel 4.2 dibawah ini akan dijelaskan frekuensi dan persentase masing – masing kategori umur sebagai berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Narasumber Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	20 – 29	2	75 %
2.	50 – 59	1	25 %
Jumlah		3	100 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas narasumber berusia mulai dari 20 – 29 tahun dengan frekuensi 2 orang atau 75% dan usia 50 - 59 tahun sebanyak 1 orang atau 25%.

c. Distribusi Narasumber Berdasarkan Pendidikan

Narasumber yang akan diwawancara dikategorikan berdasarkan pendidikan yang dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu tingkat diploma I, diploma III dan tingkat Pascasarjana. Pada tabel 4.3 dibawah ini akan dijelaskan frekuensi untuk masing – masing sebagai berikut :

Tabel 4.3
Distribusi Narasumber Berdasarkan Pendidikan

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	Diploma I	1	25 %
2.	Diploma III	1	25 %
3.	Pascasarjana	1	25 %
Jumlah		3	100 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa narasumber memiliki perbandingan frekuensi yang sama antara tingkat Diploma I, Diploma III dan Pascasarjana dengan masing-masing persentase 25%.

4.1.2 Deskripsi Hasil Wawancara

4.1.2.1 Adanya Tindakanyang dilakukan dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Mencapai suatu tujuan merupakan kegiatan yang mempunyai proses perencanaan, pengarahan, pegorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran yang dapat di implementasikan melalui program atau formulasi kebijakan.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 13 Oktober 2021 pukul 11.30 WIB, dengan Bapak Heri Dirgantara selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan InternalKPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Upaya yang dilakukan KPP Pratama Medan Barat untuk mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu dengan cara : 1) Penilaian Kinerja Pegawai setiap semester oleh atasan langsung dan teman sejawat melalui aplikasi SIKKA dan E-Performance; 2) Setiap Semester dilakukan Dialog Kinerja Individu dari aplikasi E-performance sebagai bentuk implementasi dari Rencana Kinerja Pegawai di tahun berjalan dan evaluasi dari atasan langsung terkait capaian dari rencana aksi terkait Indikator Kinerja Individu sesuai

IKU yang dimiliki; 3) Adanya papan kinerja setiap seksi yang menggambarkan capaian tiap triwulanan; 4) Adanya Pemingkatan setiap tahun untuk melihat Peringkat yang didapat dari Pegawai yang bersangkutan, ini juga mempengaruhi Tunjangan Kinerja Pegawai yang bersangkutan, dan juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan atas Pengelolaan SDM di Kantor Pusat. Semua Pegawai di KPP Pratama Medan Barat selalu melakukan penilaian tanpa terkecuali dan apabila hal ini tidak dilakukan mereka akan mendapatkan pengurangan poin atau penalty. Kendala yang dihadapi Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja karena terkadang server/jaringan di aplikasi sering terjadi gangguan apabila telah mendekati deadline sehingga dihimbau kepada semua pegawai untuk menyelesaikan hal tersebut secepat mungkin, selebihnya tidak ada kendala. Cara yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut yaitu dengan cara Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai melakukan IHT (In House Training) kepada seluruh pegawai apabila ada aturan baru, cara melakukan penilaian yang terbaru agar semua pegawai dapat menyesuaikan perkembangan dalam melakukan penilaian. Sehingga semuanya bisa menyelesaikan penilaian tanpa terkecuali.”

Sama halnya dengan hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 14 Oktober 2021 pukul 10.00 WIB, dengan Ibu Riska Sahani selaku Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Upaya yang dilakukan KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu membuat metodenisasi himbauan untuk pegawai disini ketika sudah masanya penilaian kinerja, biasanya penilaian kinerja itu dibuat dua kali dalam satu tahun. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di KPP Pratama Medan Barat sangat berpengaruh untuk kenaikan pangkatnya dan juga untuk mutasi tugas kerjanya karena penilaian kinerja ini langsung di pantau dari pusat. Tidak semua pegawai di KPP Medan Barat sudah bisa melaksanakan penilaian kinerja tetapi tetap dihimbau melakukan penilaian dengan objektif. cara yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala terhadap penilaian kinerja yaitu dengan cara IHT (In House Training) agar pegawainya lebih mudah mengetahui caranya.”

Kemudian berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada Jum'at tanggal 15 Oktober 2021 pukul 11.00 WIB, dengan Ibu Nur Mitra Yani selaku Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Penilaian Kinerja Pegawai dilakukan setiap semester oleh atasan langsung dan teman sejawat melalui aplikasi SIKKA dan E-Performance; setelah itu setiap semester dilakukan Dialog Kinerja Individu dari aplikasi E-performance sebagai bentuk implementasi dari Rencana Kinerja Pegawai di tahun berjalan dan evaluasi dari atasan langsung terkait capaian dari rencana aksi terkait Indikator Kinerja Individu sesuai IKU yang dimiliki; kemudian adanya papan kinerja setiap seksi yang menggambarkan capaian tiap triwulanan; dan yang terakhir adanya

Pemeringkatan setiap tahun untuk melihat Peringkat yang didapat dari Pegawai ybs, ini juga mempengaruhi Tunjangan Kinerja Pegawai yang bersangkutan, dan juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan atas Pengelolaan SDM di Kantor Pusat. Pengaruh Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu seluruh Pegawai KPP Pratama Medan Barat wajib melakukan penilaian dan ada sanksi apabila tidak melaksanakan penilaian. Secara umum tidak adanya kendala yang dihadapi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Tercatat tidak ada kendala. Namun Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai tetap melakukan mitigasi dengan mengadakan In House Training kepada seluruh pegawai apabila ada informasi maupun ketentuan baru.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap tiga narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa ada beberapa upaya yang dilakukan KPP Pratama Medan Barat untuk mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu dengan cara : 1) Penilaian Kinerja Pegawai setiap semester oleh atasan langsung dan teman sejawat melalui aplikasi SIKKA dan E-Performance; 2) Setiap Semester dilakukan Dialog Kinerja Individu dari aplikasi E-performance sebagai bentuk implementasi dari Rencana Kinerja Pegawai di tahun berjalan dan evaluasi dari atasan langsung terkait capaian dari rencana aksi terkait Indikator Kinerja Individu sesuai IKU yang dimiliki; 3) Adanya papan kinerja setiap seksi

yang menggambarkan capaian tiap triwulanan; 4) Adanya pemeringkatan setiap tahun untuk melihat Peringkat yang didapat dari Pegawai yang bersangkutan, ini juga mempengaruhi Tunjangan Kinerja Pegawai yang bersangkutan, dan juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan atas Pengelolaan SDM di Kantor Pusat. Tindakan yang dilakukan dalam Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat hampir tercapai. Meskipun ada beberapa kendala dalam pelaksanaan penilaian kinerja seperti server/jaringan di aplikasi sering terjadi gangguan apabila telah mendekati *deadline* sehingga semua pegawai KPP Pratama Medan Barat menyelesaikan hal tersebut secepat mungkin. Cara yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut yaitu tim pengelolaan kinerja pegawai melakukan IHT (In House Training) kepada seluruh pegawai apabila ada informasi maupun ketentuan baru.

4.1.2.2 Adanya Program yang dilaksanakan untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Sebagaimana hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 13 Oktober 2021 pukul 11.30 WIB, dengan Bapak Heri Dirgantara selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Program kerja yang dilaksanakan di KPP Pratama Medan Barat yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja pegawai adalah setiap sebulan sekali

dilakukan rapat Internal Monitoring dan evaluasi Pegawai, sehingga atasan langsung dapat mengetahui sejauh apa progress dari Pekerjaan Pegawai yang bersangkutan dan apabila ada kendala dapat disampaikan sehingga bisa didiskusikan bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dan apabila ada pertanyaan seputar penilaian kinerja, Pegawai yang bersangkutan dapat bertanya ke UPK Lokal. Sehingga UPK Lokal dapat berkoordinasi dengan UPK Pusat apabila UPK Lokal tidak dapat mendapatkan jawaban. Program kerja yang dilaksanakan sudah sesuai karena KPP Pratama Medan Barat telah mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Cara pelaksanaan program tersebut yaitu dengan cara Tim UPK Lokal membuat Nota Dinas, atau arahan kepada seluruh Pegawai yang mana didalamnya terdapat langkah – langkah dalam penilaian kinerja, panduan, serta UPK Lokal selalu monitoring atas progress penilaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Pratama Medan Barat menghindari adanya ketertinggalan penyelesaian. Sehingga bebas dari pinalty. Sejalan ini program yang dilaksanakan KPP Pratama Medan Barat dalam penilaian kinerja sudah berhasil dan tidak pernah mendapatkan teguran atau apapun dari pengelolaan kinerja pusat.”

Sama halnya dengan hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 14 Oktober 2021 pukul 10.00 WIB dengan Ibu Riska Sahani selaku Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Program yang dilakukan adalah dengan pengisian capaian dan realisasi dari indikator kinerja utama pegawai diisi setiap Triwulan sehingga dapat

mengetahui progresnya sudah sampai dimana. Setiap target dalam penilaian kinerja memiliki trajectory (target yang dipakai setiap triwulan). KPP Pratama Medan Barat memakai kebijakan yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan juga tetap memperhatikan dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Di tahun 2021 adanya perubahan dari tahun-tahun sebelumnya terkait pola penilaian kinerja, cara yang dilakukan dalam pelaksanaan program penilaian kinerja yaitu dengan melakukan IHT (In House Training) dari pusat yang mengelola SDM setelah dilakukan kemudian kewajiban kami menyampaikannya kepada seluruh pegawai, sehingga pegawai paham dan mengerti terkait penilaian kinerja dengan metode yang baru. Program yang dilaksanakan sudah berhasil, karena seluruh pegawai bisa melakukan penilaian kinerjanya, terus pengelolaan kinerja ini berdampak langsung untuk pegawai itu sendiri hasil dari penilaian kinerja dilakukan untuk kenaikan pangkat dan perkembangan kompetensi teknis lainnya.”

Kemudian berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada Jum'at tanggal 15 Oktober 2021 pukul 11.00 WIB dengan Ibu Nur Mitra Yani selaku Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“ Program kerja yang dilaksanakan di KPP Pratama Medan Barat yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja pegawai adalah monitoring dan evaluasi Pegawai untuk mengetahui capaian Pekerjaan Pegawai yang

bersangkutan dan sebagai sarana mendiskusikan kendala maupun tantangan yang dihadapi, In House Training terkait pengelolaan kinerja apabila ada ketentuan baru dan Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai yang siap membantu kesulitan yang dihadapi pegawai dalam melakukan penilaian. Cara pelaksanaan program untuk melakukan penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat, Tim Pengelola Kinerja membuat Surat yang berisi arahan dan petunjuk penilaian kinerja kepada seluruh Pegawai dan Tim Pengelola Kinerja melakukan monitoring pelaksanaan penilaian secara berkala dan mengingatkan pegawai agar tidak melakukan penilaian di akhir waktu. KPP Pratama Medan Barat telah berhasil dalam melakukan penilaian kinerja pegawai.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap tiga narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa program kerja yang dilaksanakan KPP Pratama Medan Barat yaitu melakukan rapat internal monitoring dan evaluasi pegawai untuk mengetahui capaian kerja pegawai yang bersangkutan dan sebagai sarana mendiskusikan kendala maupun tantangan yang dihadapi. Cara yang dilakukan untuk melaksanakan program tersebut yaitu tim UPK Lokal membuat nota dinas atau arahan kepada seluruh pegawai yang mana didalamnya terdapat langkah-langkah dalam penilaian kinerja. KPP Pratama Medan Barat memakai kebijakan yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan juga tetap memperhatikan dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor

467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Tim pengelola kinerja juga melakukan monitoring secara berkala dan mengingatkan kepada semua pegawai agar tidak melakukan penilaian diakhir waktu. Program penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat sudah berhasil dan tidak pernah mendapat teguran dari pengelolaan kinerja pusat.

4.1.2.3 Adanya Tahapan-Tahapan yang dilakukan dalam Penilaian Kinerja

Sebagaimana hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 13 Oktober 2021 pukul 11.30 WIB, dengan Bapak Heri Dirgantara selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Beberapa prosedur yang dilakukan KPP Pratama Medan Barat untuk melakukan penilaian kinerja pegawai yaitu dengan Tim UPK Lokal membuat Nota Dinas, atau arahan kepada seluruh Pegawai yang mana didalamnya terdapat langkah – langkah dalam penilaian kinerja, panduan, serta UPK Lokal selalu monitoring atas progress penilaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Pratama Medan Barat menghindari adanya ketertinggalan penyelesaian. Sehingga bebas dari pinalty. Tidak adanya kendala yang dihadapi dalam menjalankan prosedur penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat. Untuk mencapai target dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat berkoordinasi dengan atasan

langsung dan teman sejawat didalam seksi yang bersangkutan menghindari adanya missunderstanding dan menyamakan persepsi sehingga target mudah untuk dicapai. Atasan langsung dan bawahan yang terkait ketika pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat.

Sama halnya dengan hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 14 Oktober 2021 pukul 10.00 WIB, dengan Ibu Riska Sahani selaku Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Diawal tahun ada namanya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dibuat untuk seluruh pegawai, kemudian ada namanya Kontrak Kinerja, kontrak kinerja ini adalah kesepakatan antara atasan dan bawahan terkait tentang apa-apa saja target yang akan dicapai di tahun itu. Ketika di bulan 6 dilakukan penginputan capaian untuk mengetahui sejauh mana penilaian kinerja yang terjadi dalam semester satu, kemudian atasan langsung mengevaluasi apakah pencapaian yang dibuat oleh bawahan sudah sesuai atau belum. Dan begitupun dilakukan untuk di semester dua. Setelah untuk tahun ini berjalan maka untuk awal tahun selanjutnya dilakukan pemeringkatan yang diambil dari salahh satu penilaian kinerja pegawai dengan kategori S,A,B dan C. yang mana S itu paling bagus , A itu dibawah S dan seterusnya. Terkait pelaksanaan kinerja pegawai pihak yang terlibat itu ada Pegawai Langsung Atasan Langsung, kepala kantor dan eslon-eslon 4tahapannya berjenjang tidak bisa melangkahi.”

Kemudian berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada Jum'at tanggal 15 Oktober 2021 pukul 11.00 WIB, dengan Ibu Nur Mitra Yani selaku Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat sama halnya dengan cara pelaksanaan program penilaian kinerja pegawai yaitu Tim Pengelola Kinerja membuat Surat yang berisi arahan dan petunjuk penilaian kinerja kepada seluruh Pegawai dan Tim Pengelola Kinerja melakukan monitoring pelaksanaan penilaian secara berkala dan mengingatkan pegawai agar tidak melakukan penilaian di akhir waktu. Secara umum tidak ada kendala yang dihadapi dalam menjalankan prosedur penilaian kinerja pegawai. Dalam mencapai target dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat melaksanakan pekerjaan dan bekerja sama dengan sesama pegawai maupun atasan langsungnya dengan memperhatikan tercapainya target pekerjaan. Pihak yang terkait ketika pelaksanaan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan adalah pegawai dan atasan langsungnya.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap tiga narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat sama halnya dengan cara pelaksanaan program penilaian kinerja pegawai yaitu Tim Pengelola Kinerja membuat Surat yang berisi arahan dan petunjuk

penilaian kinerja kepada seluruh Pegawai dan Tim Pengelola Kinerja melakukan monitoring pelaksanaan penilaian secara berkala dan mengingatkan pegawai agar tidak melakukan penilaian di akhir waktu. Selain itu juga di awal tahun seluruh pegawai membuat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan kontrak kinerja, kontrak kinerja adalah kesepakatan antara atasan dan bawahan terkait tentang apa-apa saja target yang akan dicapai tahun itu. Untuk mencapai target dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat yaitu berkoordinasi dengan atasan langsung dan teman sejawat didalam seksi yang bersangkutan untuk menghindari adanya *misunderstanding* dan menyamakan persepsi sehingga target mudah untuk dicapai. Target yang dilakukan dalam penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang dibuat oleh KPP Pratama Medan Barat.

4.1.2.4 Adanya Pengawasan Implementasi Kebijakan

Sebagaimana hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 13 Oktober 2021 pukul 11.30 WIB, dengan Bapak Heri Dirgantara selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Pengawasan yang dilakukan di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu UPK Lokal/ Subbagian Umum dan KI khususnya bagian

Kepegawaian melakukan monitoring atas pelaksanaan penilaian setiap semester melalui Akun Kepala Subbagian Umum dan KI di aplikasi SIKKA maupun E-performance. Semua Pihak Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai lah yang terlibat dalam pengawasan kebijakan penilaian kinerja pegawai di KPP Pratama Medan Pratama. Apabila terjadi kesalahan dalam pengisian penilaian, maka Pegawai wajib segera melaporkan ke UPK Lokal agar akses dapat dibuka sehingga menghindari adanya penalty, yaitu pengurangan nilai kinerja pegawai. Efek dari penilaian kinerja terhadap Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat berpengaruh atas penghitungan Penilaian Kinerja Pegawai yang digunakan dalam pertimbangan pemeringkatan pegawai.”

Sama halnya dengan hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 14 Oktober 2021 pukul 10.00 WIB dengan Ibu Riska Sahani selaku Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Dalam pengawasan kebijakan penilaian kinerja pegawai di KPP Pratama Medan Barat dilakukan oleh Kasubag dan juga Kepala Kantor. Dalam pengawasan implementasi kebijakan melakukan capaian penilaian kinerja dilihat dari PPK ASN masing-masing pegawai. Efek dari penilain kinerja ini mereka jadi lebih semangat dalam melakukan penilain kinerja ini dikarenakan ini bisa menjadi acuan mereka untuk berlomba menjadi yang terbaik karena bisa jadi dasar untuk mereka promosi.”

Kemudian berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada Jum'at tanggal 15 Oktober 2021 pukul 11.00 WIB, dengan Ibu Nur Mitra Yani selaku Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat, beliau mengatakan :

“Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai yang ada di Subbagian Umum dan KI melakukan monitoring pegawai yang sudah melakukan penilaian secara berkala.yang terlibat dalam pengawasan kebijakan penilaian kinerja di KPP Pratama Medan Barat adalah Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai. Tidak adanya pelanggaran pelaksanaan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat dalam pengawasan meningkatkan kinerja.Efek yang didapat oleh pegawai KPP Pratama Medan Barat adalah penilaian kinerja digunakan dalam pertimbangan pemeringkatan pegawai yang kemudian berpengaruh terhadap tunjangan kinerja pegawai.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap tiga narasumber tersebut dapatdisimpulkan bahwa KPP Pratama Medan Barat dalam pengawasan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yaitu UPK lokal / Subbagian Umum dan KI khususnya pada bagian kepegawaian. Sebelum melakukan proses pengawasan Pegawai KPP Medan Barat melakukan monitoring atas pelaksanaan penilaian setiap semester melalui Akun Kepala Subbagian Umum dan KI di aplikasi SIKKA maupun *e-performance*. Apabila terjadi kesalahan dalam pengisian penilaian, maka Pegawai wajib segera melaporkan ke UPK Lokal agar akses dapat dibuka sehingga menghindari

adanya penalty, yaitu pengurangan nilai kinerja pegawai. Efek dari pengawasan penilaian kinerja terhadap Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat berpengaruh atas penghitungan Penilaian Kinerja Pegawai yang digunakan dalam pertimbangan pemeringkatan pegawai.

4.2 Pembahasan

Pada sub bab ini, dari hasil penyajian data yang akan dianalisis dengan tetap mengacu kepada hasil interpretasi data tersebut sesuai dengan fokus kajian dalam penelitian. Dari seluruh data yang disajikan secara menyeluruh yang diperoleh selama penelitian, baik dengan melakukan wawancara kepada informan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang ingin dijawab yakni tentang Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat. Berdasarkan hal tersebut penulis melakukan analisis serta menyimpulkan terhadap permasalahan yang ingin dijawab. Berikut uraian hasil analisa berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan.

4.2.1 Adanya Tindakan yang dilakukan dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Tindakan yang dilakukan merupakan salah satu tanggung jawab yang dilakukan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat dalam merealisasikan tujuan penilaian kinerja pegawai. Tujuan merupakan

pencapaian misi tertentu dan dapat dicapai dalam waktu singkat. Tujuan adalah pernyataan tentang keadaan di mana suatu organisasi atau perusahaan ingin mencapai ini dan pernyataan tentang keadaan organisasi di masa depan sebagai upaya bersama untuk itu.

Horn dalam Tahir (2014:55) mengartikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh baik individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan. Pernyataan Horn dalam Tahir juga senada dengan pernyataan Laswell dan Kaplan dalam Nugroho (2014:125) yang menjelaskan kebijakan publik sebagai suatu program yang diproyeksikan dengan tujuan-tujuan tertentu nilai-nilai tertentu, dan praktek-praktek tertentu (*a projected program of goals, values, and praktives*).

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan Horn dalam Tahir (2014:55) dengan Laswell dan Kaplan dalam Nugroho (2014:125) sesuai dengan hasil penelitian, karena adanya beberapa upaya yang dilakukan oleh KPP Pratama Medan Barat yaitu, 1) Penilaian Kinerja Pegawai setiap semester oleh atasan langsung dan teman sejawat melalui aplikasi SIKKA dan E-Performance; 2) Setiap Semester dilakukan Dialog Kinerja Individu dari aplikasi E-performance sebagai bentuk implementasi dari Rencana Kinerja Pegawai di tahun berjalan dan evaluasi dari atasan langsung terkait capaian dari rencana aksi terkait Indikator Kinerja Individu sesuai IKU yang dimiliki; 3) Adanya

papan kinerja setiap seksi yang menggambarkan capaian tiap triwulanan;

4) Adanya pemeringkatan setiap tahun untuk melihat Peringkat yang didapat dari Pegawai yang bersangkutan, ini juga mempengaruhi Tunjangan Kinerja Pegawai yang bersangkutan, dan juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan atas Pengelolaan SDM di Kantor Pusat. Hal ini merupakan tindakan dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Meskipun ada beberapa kendala dalam pelaksanaan penilaian kinerja seperti server/jaringan di aplikasi sering terjadi gangguan apabila telah mendekati *deadline* sehingga semua pegawai KPP Pratama Medan Barat menyelesaikan hal tersebut secepat mungkin.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat sudah menjalankan tindakan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dengan baik. Dengan adanya kendala dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai, KPP Pratama Medan Barat sudah memiliki cara untuk mengatasi kendala tersebut yaitu, tim pengelolaan kinerja pegawai melakukan IHT (In House Training) kepada seluruh pegawai apabila ada informasi maupun ketentuan baru.

Hasil analisis yang telah diuraikan diatas bahwa berdasarkan hasil penelitian dan dikaitkan dengan pernyataan dengan adanya tindakan yang dilakukan dalam pelaksanaan penilaian kinerja dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat telah mencapai tujuan dengan baik.

4.2.2 Adanya Program yang dilaksanakan untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Adanya program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat merupakan salah satu hal yang penting dalam pencapaian penilaian kinerjanya. Ada beberapa program yang akan di jalankan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai untuk meningkatkan kinerja sebagaimana yang telah di tentukan.

Tachjan (2006:26) mengatakan bahwa implementasi kebijakan publik yang mutlak meliputi: 1) adanya program yang akan dilaksanakan, yakni dapat menggambarkan atau mencerminkan secara menyeluruh mengenai arah, strategi dan sasaran yang ditempuh oleh setiap unit administrasi dalam memecahkan masalah-masalah yang berkembang dan tujuan-tujuan serta sasaran-sasaran yang ingin dicapai; 2) adanya target yang akan dicapai, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran, dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut, perubahan peningkatan; 3) adanya pengawasan terhadap kebijakan yang diterbitkan, unsur pelaksana, baik organisasi atau perorangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaksanaan. Dwijowijoto (2003:158) juga mengatakan bahwa implementasi kebijakan publik pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan Tachjan (2006:26) dengan Dwijowijoto (2003:158) sesuai dengan hasil penelitian, karena program penilaian

kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat sudah berhasil dan tidak pernah mendapat teguran dari pengelolaan kinerja pusat. Untuk melaksanakan program penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat melakukan rapat internal monitoring dan evaluasi pegawai untuk mengetahui capaian kerja pegawai yang bersangkutan dan sebagai sarana mendiskusikan kendala maupun tantangan yang dihadapi. Cara yang dilakukan untuk melaksanakan program tersebut yaitu tim UPK Lokal membuat nota dinas atau arahan kepada seluruh pegawai yang mana didalamnya terdapat langkah-langkah dalam penilaian kinerja.

KPP Pratama Medan Barat memakai kebijakan yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan juga tetap memperhatikan dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Tim pengelola kinerja juga melakukan monitoring secara berkala dan mengingatkan kepada semua pegawai agar tidak melakukan penilaian diakhir waktu.

Hasil analisis yang telah diuraikan diatas bahwa berdasarkan hasil penelitian dan dikaitkan dengan pernyataan dengan adanya program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat telah menjalankan program dengan baik.

4.2.3 Adanya Target yang dicapai dalam Penilaian Kinerja

Adanya target yang akan di capai dalam menjalankan kebijakan merupakan hal yang penting sebagai motivasi agar terlaksananya kebijakan yang telah di tetapkan. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat mempunyai target yang akan di capai.

Tachjan (2006:26) mengatakan bahwa implementasi kebijakan publik yang mutlak meliputi: 1) adanya program yang akan dilaksanakan, yakni dapat menggambarkan atau mencerminkan secara menyeluruh mengenai arah, strategi dan sasaran yang ditempuh oleh setiap unit administrasi dalam memecahkan masalah-masalah yang berkembang dan tujuan-tujuan serta sasaran-sasaran yang ingin dicapai; 2) adanya target yang akan dicapai, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran, dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut, perubahan peningkatan; 3) adanya pengawasan terhadap kebijakan yang diterbitkan, unsur pelaksana, baik organisasi atau perorangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaksanaan. Kemudian Tachjan dalam Tahir (2014:53) menyatakan bahwa implementasi kebijakan publik, disamping dapat dipahami sebagai salah satu aktivitas dari administrasi publik sebagai institusi (birokrasi) dalam proses kebijakan publik, dapat dipahami pula sebagai salah lapangan studi administrasi publik sebagai ilmu.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan Tachjan (2006:26) dengan Tachjan dalam Tahir (2014:53) sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh. Karena

target yang dilakukan dalam penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang dibuat. Untuk mencapai target penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat memiliki prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja yaitu Tim Pengelola Kinerja membuat Surat yang berisi arahan dan petunjuk penilaian kinerja kepada seluruh Pegawai dan Tim Pengelola Kinerja melakukan monitoring pelaksanaan penilain secara berkala dan mengingatkan pegawai agar tidak melakukan penilaian di akhir waktu. Selain itu juga diawal tahun seluruh pegawai membuat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan kontrak kinerja, kontrak kinerja adalah kesepakatan antara atasan dan bawahan terkait tentang apa-apa aja target yang akan dicapai tahun itu.

Untuk mencapai target dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat yaitu berkoordinasi dengan atasan langsung dan teman sejawat didalam seksi yang bersangkutan untuk menghindari adanya *misunderstanding* dan menyamakan persepsi sehingga target mudah untuk dicapai.

Hasil analisis yang telah diuraikan diatas bahwa berdasarkan hasil penelitian dan dikaitkan dengan pernyataan dengan adanya target yang dicapai dalam penilaian kinerja dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat telah mencapai target dengan baik.

4.2.4 Adanya Pengawasan Implementasi Kebijakan

Adanya pengawasan yang dilakukan dalam menjalankan implementasi kebijakan merupakan hal yang penting sebagai motivasi dan juga supervise bagi pegawai agar terlaksananya implementasi kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam implementasi kebijakan dalam penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat melakukan pengawasan untuk semua pegawai.

Mulyadi (2015:43) menyatakan bahwa kebijakan publik merupakan produk hukum yang diperoleh melalui suatu proses kegiatan atau tindakan yang bersifat administratif, ilmiah dan politis yang dibuat oleh pembuat kebijakan (*policy maker*) dan pemangku kebijakan terkait. Kemudian Tachjan (2006:26) mengatakan bahwa implementasi kebijakan publik yang mutlak meliputi: 1) adanya program yang akan dilaksanakan, yakni dapat menggambarkan atau mencerminkan secara menyeluruh mengenai arah, strategi dan sasaran yang ditempuh oleh setiap unit administrasi dalam memecahkan masalah-masalah yang berkembang dan tujuan-tujuan serta sasaran-sasaran yang ingin dicapai; 2) adanya target yang akan dicapai, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran, dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut, perubahan peningkatan; 3) adanya pengawasan terhadap kebijakan yang diterbitkan, unsur pelaksana, baik organisasi atau perorangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaksanaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan Mulyadi (2015:43) dengan Tachjan (2006:26) sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh. Karena KPP Pratama Medan Barat memiliki tim untuk melakukan pengawasan penilaian kinerja yaitu UPK lokal / Subbagian Umum dan KI khususnya pada bagian kepegawaian. Sebelum melakukan proses pengawasan Pegawai KPP Pratama Medan Barat melakukan monitoring atas pelaksanaan penilaian setiap semester melalui Akun Kepala Subbagian Umum dan KI di aplikasi SIKKA maupun *e-performance*. Apabila terjadi kesalahan dalam pengisian penilaian, maka Pegawai wajib segera melaporkan ke UPK Lokal agar akses dapat dibuka sehingga menghindari adanya penalty, yaitu pengurangan nilai kinerja pegawai.

Efek dari pengawasan penilaian kinerja terhadap Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat berpengaruh atas penghitungan Penilaian Kinerja Pegawai yang digunakan dalam pertimbangan pemeringkatan pegawai. Selain itu efek dari penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat menjadi lebih semangat dalam melakukan penilaian kinerja karena bisa menjadi acuan untuk berlomba menjadi yang terbaik dan bisa menjadi dasar untuk pegawai tersebut dalam kenaikan pangkat.

Hasil analisis yang telah diuraikan diatas bahwa berdasarkan hasil penelitian dan dikaitkan dengan pernyataan dengan adanya pengawasan implementasi kebijakan dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor

Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat telah melakukan pengawasan dengan baik.

BAB V

PENUTUP

1.1 SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dilakukan makasimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam Implementasi Kebijakan Penilaian Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat melakukan upayasebagai berikut :
 - a. Penilaian Kinerja Pegawai setiap semester oleh atasan langsung dan teman sejawat melalui aplikasi SIKKA dan E-Performance;
 - b. Setiap semester dilakukan Dialog Kinerja Individu dari aplikasi E-performance sebagai bentuk implementasi dari Rencana Kinerja Pegawai di tahun berjalan dan evaluasi dari atasan langsung terkait capaian dari rencana aksi terkait Indikator Kinerja Individu sesuai IKU yang dimiliki;
 - c. Adanya papan kinerja setiap seksi yang menggambarkan capaian tiap triwulanan;
 - d. Adanya pemeringkatan setiap tahun untuk melihat Peringkat yang didapat dari Pegawai yang bersangkutan, ini juga mempengaruhi Tunjangan Kinerja Pegawai yang bersangkutan, dan juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan atas Pengelolaan SDM di Kantor Pusat.

Ada beberapa kendala dalam pelaksanaan penilaian kinerja seperti server/jaringan di aplikasi sering terjadi gangguan apabila telah mendekati *deadline* sehingga semua pegawai KPP Pratama Medan Barat menyelesaikan hal tersebut secepat mungkin. Untuk mengatasi kendala tersebut tim

pengelolaan kinerja pegawai melakukan IHT (In House Training) kepada seluruh pegawai apabila ada informasi maupun ketentuan baru.

2. Program penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat sudah berhasil dan tidak pernah mendapat teguran dari pengelolaan kinerja pusat. Untuk melaksanakan program penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat melakukan rapat internal monitoring dan evaluasi pegawai untuk mengetahui capaian kerja pegawai yang bersangkutan dan sebagai sarana mendiskusikan kendala maupun tantangan yang dihadapi.
3. Target yang dilakukan dalam penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang dibuat. Untuk mencapai target penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat memiliki prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja yaitu Tim Pengelola Kinerja membuat surat yang berisi arahan dan petunjuk penilaian kinerja kepada seluruh Pegawai dan Tim Pengelola Kinerja melakukan monitoring pelaksanaan penilaian secara berkala dan mengingatkan pegawai agar tidak melakukan penilaian di akhir waktu. Selain itu juga diawal tahun seluruh pegawai membuat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan kontrak kinerja, kontrak kinerja adalah kesepakatan antara atasan dan bawahan terkait tentang apa-apa aja target yang akan dicapai tahun itu.
4. Pengawasan penilaian kinerja KPP Pratama Medan Barat dilakukan oleh UPK lokal / Subbagian Umum dan KI, khususnya pada bagian kepegawaian. Sebelum melakukan proses pengawasan Pegawai KPP Pratama Medan Barat melakukan monitoring atas pelaksanaan penilaian setiap semester melalui

Akun Kepala Subbagian Umum dan KI di aplikasi SIKKA maupun *e-performance*.

1.2 SARAN

1. Diharapkan seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Medan Barat selalu melakukan penilaian kinerja sebelum batas akhir penilaian kinerja yang sudah ditetapkan agar tidak terjadi hambatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja.
2. Diharapkan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Medan Barat terus meningkatkan program penilaian kinerja pegawainya agar terlaksana dengan baik dan sesuai dengan kebijakan yang dimiliki oleh KPP Pratama Medan Barat yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan juga tetap memperhatikan dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan.
3. Diharapkan kepada seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Medan Barat dalam mencapai target dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Medan Barat agar selalu berkoordinasi dengan atasan langsung dan teman sejawat didalam seksi yang bersangkutan untuk menghindari adanya *misunderstanding* dan menyamakan persepsi sehingga target mudah untuk dicapai.
4. Diharapkan dengan adanya pengawasan implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai dapat lebih membuat pegawai KPP Pratama Medan Barat

menjadi lebih termotivasi dan menjadi lebih semangat dalam melakukan penilaian kinerja karena bisa menjadi acuan untuk berlomba menjadi yang terbaik dan bisa menjadi dasar untuk pegawai tersebut dalam kenaikan pangkat.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku Referensi

- Asnawi, Zainul dan Noehi Nasution. 2001. *Penilaian Hasil Belajar*. Jakarta: Dirjen Dikti.
- Badriyah, M. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 1*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Daryanto. 2014. *Pembelajaran Sainifik untuk Kurikulum 2013*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dwijowijoto, Ryant Nugroho. 2003. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. PT. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Endraswara, Suwardi. 2006. *Metodologi Penelitian Kebudayaan*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik: Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta CV.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy. 2006. *Metodeologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant. 2014. *Public Policy: Teori, Manajemen, Dinamika, Analisis, Konvergensi, dan Kinerja Kebijakan*. Edisi Kelima, Revisi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Setiawan, Guntur. 2004. *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Syaukani. HR, Afan Gaffar , Ryaas Rasyid. MA, 2004. *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: TrunRTH.

Tahir, Arifin. 2014. *Kebijakan Publik & Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta CV.

Usman, Husaini. Akbar, Purnomo Setiady. 2011. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Winarno, Budi. 2005. *Kebijakan Publik :Teoridan Proses Edisi Revisi*. Yogyakarta: Media Presindo.

B. Jurnal

Eko Setiobudi. 2013. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada Pt. Tridharma Kencana. *Journal Of Applied Business And Economics* vol. 3 No. 3.

Hertanti S, Nursetiawa, Garvera, Nurwanda. 2019. Pelaksanaan Program Karang Taruna Dalam Upaya Meningkatkan Pembangunan Di Desa Cintaratu Kecamatan Parigi Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Moderat*, Volume 5, Nomor 3.

Naditya, Rochyani, Suryono, Agus dan Rozikin, Mochamad. 2013. Implementasi Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Sampah (Suatu Studi Di Dinas Kebersihan Dan Pertamanan (DKP) Dalam Pelaksanaan Program Bank Sampah Malang (BSM) Di Kelurahan Sukun Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 6.

Pratama, Rezki, Teddy. 2015. Implementasi Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Sampah (Studi Tentang Kewajiban Pemerintah Daerah Dalam Memberi Pelayanan Pengelolaan Sampah Di Kelurahan Sidodadi Kecamatan Samarinda Ulu). *Journal Pemerintahan Integratif*, Volume 3, Nomor 1.

Syahida, Agung, Bayu. 2014. Implementasi Perda Nomor 14 Tahun 2009 Tentang Pengelolaan Sampah Di Kota Tanjungpinang (Study Kasus Di Kelurahan Tanjung Unggat).

Taufik, Mhd. dan Isril. 2013. Implementasi Peraturan Daerah Badan Permusyawaratan Desa. *Jurnal Kebijakan Publik*, Volume 4, Nomor 2.

C. Dokumen Resmi

Undang-Undang Republik Indonesia No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Pengertian Aparatur Sipil Negara.

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Menteri Keuangan.

Lampiran I : Dokumentasi

Dokumentasi dengan Narasumber



Lampiran II : Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : ASMADI
Umur : 24 Tahun
Tempat/Tanggal.Lahir : Medan, 20 Desember 1996
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Anak Ke : 1 dari 3 bersaudara
Tempat Tinggal : Jalan Ngalengko No.6 Medan



Nama Orang Tua

Ayah : Abdi Supianto
Ibu : Wagina

Pendidikan Formal

1. TK Al Hidayah Tahun 2002, Berijazah
2. Tamat SD Negeri 060786 Tahun 2008, Berijazah
3. Tamat SMP Negeri 12 Medan Tahun 2011, Berijazah
4. Tamat SMK Swasta Teladan Medan Tahun 2014, Berijazah
5. Terdaftar Sebagai Mahasiswa FISIP Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Program Studi Ilmu Administrasi Publik.

Dengan demikian Riwayat Hidup saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, Oktober 2021

ASMADI

DAFTAR PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Heri Dirgantara

Umur : 51 Tahun

Pendidikan : Strata-2 (S2)

Jabatan : Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal

**JUDUL : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA
MEDAN BARAT**

1. Adanya tujuan yang dilakukan dalam pelaksanaan penilaian kinerja

- a. Bagaimana upaya yang dilakukan KPP Pratama Medan Barat untuk mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban :

- 1) Penilaian Kinerja Pegawai setiap semester oleh atasan langsung dan teman sejawat melalui aplikasi SIKKA dan E-Performance;
- 2) Setiap Semester dilakukan Dialog Kinerja Individu dari aplikasi E-performance sebagai bentuk implementasi dari Rencana Kinerja Pegawai di tahun berjalan dan evaluasi dari atasan langsung terkait capaian dari rencana aksi terkait Indikator Kinerja Individu sesuai IKU yang dimiliki.
- 3) Adanya papan kinerja setiap seksi yang menggambarkan capaian tiap triwulanan.

4) Adanya Pemingkatan setiap tahun untuk melihat Peringkat yang didapat dari Pegawai ybs, ini juga mempengaruhi Tunjangan Kinerja Pegawai ybs, dan juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan atas Pengelolaan SDM di Kantor Pusat.

b. Adakah pengaruh Aparatur Sipil Negara (ASN) KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Semua Pegawai di KPP Pratama Medan Barat selalu melakukan penilaian tanpa terkecuali dan apabila hal ini tidak dilakukan mereka akan mendapatkan pengurangan poin atau pinalty.

c. Kendala yang dihadapi Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Terkadang server/jaringan di aplikasi sering terjadi gangguan apabila telah mendekati deadline sehingga dihimbau kepada semua pegawai untuk menyelesaikan hal tersebut secepat mungkin. Selbihnya tidak ada kendala

d. Bagaimana cara yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala terhadap penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai melakukan IHT (In House Training) kepada seluruh pegawai apabila ada aturan baru, cara melakukan penilaian yang terbaru agar semua pegawai dapat menyesuaikan

perkembangan dalam melakukan penilaian. Sehingga semuanya bisa menyelesaikan penilaian tanpa terkecuali.

2. Adanya program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai

- a. Adakah program kerja yang dilaksanakan di KPP Pratama Medan Barat yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja pegawai ?

Jawaban :

Setiap sebulan sekali dilakukan rapat Internal Monitoring dan evaluasi Pegawai, sehingga atasan langsung dapat mengetahui sejauh apa progress dari Pekerjaan Pegawai yang bersangkutan dan apabila ada kendala dapat disampaikan sehingga bisa didiskusikan bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dan apabila ada pertanyaan seputar penilaian kinerja, Pegawai yang bersangkutan dapat bertanya ke UPK Lokal . sehingga UPK Lokal dapat berkoordinasi dengan UPK Pusat apabila UPK Lokal tidak dapat mendapatkan jawaban.

- b. Apakah program yang dilaksanakan sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah yang digunakan oleh KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

Benar sudah sesuai, KPP Pratama Medan Barat telah mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

- c. Bagaimana cara pelaksanaan program untuk melakukan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

Tim UPK Lokal membuat Nota Dinas, atau arahan kepada seluruh Pegawai yang mana didalamnya terdapat langkah – langkah dalam penilaian kinerja, panduan, serta UPK Lokal selalu monitoring atas progress penilaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Pratama Medan Barat menghindari adanya ketertinggalan penyelesaian. Sehingga bebas dari pinalty.

- d. Apakah program yang dilaksanakan di KPP Pratama Medan Barat dalam penilaian kinerja sudah berhasil ?

Jawaban :

Sejauh ini sudah berhasil dan tidak pernah mendapatkan teguran atau apapun dari pengelolaan kinerja pusat.

3. Adanya tahapan – tahapan yang dilakukan dalam penilaian kinerja

1. Bagaimana prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

Prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat sama hal nya dengan cara pelaksanaan program untuk melakukan penilaian kinerja pegawai yaitu Tim UPK Lokal membuat Nota Dinas, atau arahan kepada seluruh Pegawai yang mana didalamnya terdapat langkah – langkah dalam penilaian kinerja, panduan, serta UPK Lokal selalu monitoring atas progress penilaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Pratama Medan Barat menghindari adanya ketertinggalan penyelesaian. Sehingga bebas dari pinalty.

2. Adakah kendala yang dihadapi dalam menjalankan prosedur penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Tidak ada kendala

3. Apa yang dilakukan Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat untuk mencapai target dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Berkoordinasi dengan atasan langsung dan teman sejawat didalam seksi yang bersangkutan menghindari adanya missunderstanding dan menyamakan persepsi sehingga target mudah untuk dicapai.

4. Pihak-pihak siapa saja yang terkait ketika pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Atasan Langsung dan Bawahan

4. Adanya pengawasan implementasi kebijakan

- a. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) ?

Jawaban :

UPK Lokal/ Subbagian Umum dan KI khususnya bagian Kepegawaian melakukan monitoring atas pelaksanaan penilaian setiap semester melalui Akun Kepala Subbagian Umum dan KI di aplikasi SIKKA maupun E-performance.

- b. Siapa saja yang terlibat dalam pengawasan kebijakan penilaian kinerja di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Semua Pihak Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai.

- c. Adakah pelanggaran pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat dalam pengawasan meningkatkan kinerja ?

Jawaban :

Apabila terjadi kesalahan dalam pengisian penilaian, maka Pegawai wajib segera melaporkan ke UPK Lokal agar akses dapat dibuka sehingga menghindari adanya pinalty. Yaitu pengurangan nilai kinerja pegawai.

- d. Apakah efek dari penilaian kinerja terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Berpengaruh atas penghitungan Penilaian Kinerja Pegawai yang digunakan dalam pertimbangan pemeringkatan pegawai.

DAFTAR PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Riska Sahani

Umur : 23 Tahun

Pendidikan : Diploma - I

Jabatan : Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat

**JUDUL : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA
MEDAN BARAT**

1. Adanya tujuan yang dilakukan dalam pelaksanaan penilaian kinerja

- a. Bagaimana upaya yang dilakukan KPP Pratama Medan Barat untuk mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Membuat metodenisasi himbauan untuk pegawai disini ketika sudah masanya penilaian kinerja, biasanya penilaian kinerja itu dibuat dua kali dalam satu tahun, Periode januari sampai dengan Juni dan periode juli sampai dengan desember.

- b. Adakah pengaruh Aparatur Sipil Negara (ASN) KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Ada, yaitu berpengaruh untuk kenaikan pangkatnya , dan juga untuk mutasi tugas kerjanya karena penilaian kinerja ini langsung di pantau dari pusat.

- c. Kendala yang dihadapi Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban:

Ada, tidak semua pegawai di KPP Medan Barat sudah bisa melaksanakan penilaian kinerja tetapi tetap dihimbau melakukan penilaian dengan objektif.

- d. Bagaimana cara yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala terhadap penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Untuk mengatasi kendalanya dilakukan dengan cara IHT (In House Training) agar pegawainya lebih mudah mengetahui caranya.

2. Adanya program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai

- a. Adakah program kerja yang dilaksanakan di KPP Pratama Medan Barat yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja pegawai ?

Jawaban :

Ada, program yang dilakukan adalah dengan pengisian capaian dan realisasi dari indikator kinerja utama pegawai diisi setiap Triwulan sehingga dapat mengetahui progresnya sudah sampai dimana. Setiap

target dalam penilaian kinerja memiliki *trajectory* (target yang dipakai setiap triwulan).

- b. Apakah program yang dilaksanakan sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah yang digunakan oleh KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

Sudah sesuai, KPP Pratama Medan Barat memakai kebijakan yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan juga tetap memperhatikan dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan.

- c. Bagaimana cara pelaksanaan program untuk melakukan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

Kebetulan di tahun 2021 adanya perubahan dari tahun-tahun sebelumnya terkait pola penilaian kinerja, cara yang dilakukan dalam pelaksanaan program penilaian kinerja yaitu dengan melakukan IHT (In House Training) dari pusat yang mengelola SDM setelah dilakukan ke kami kemudian kewajiban kami menyampaikannya kepada seluruh pegawai, sehingga pegawai paham dan mengerti terkait penilaian kinerja dengan metode yang baru.

- d. Apakah program yang dilaksanakan di KPP Pratama Medan Barat dalam penilaian kinerja sudah berhasil ?

Jawaban :

Program yang dilaksanakan sudah berhasil, karena seluruh pegawai bisa melakukan penilaian kinerja nya, terus pengelolaan kinerja ini berdampak langsung untuk pegawai itu sendiri hasil dari penilaian kinerja dilakukan untuk kenaikan pangkat dan perkembangan kompetensi teknis lainnya.

3. Adanya tahapan – tahapan yang dilakukan dalam penilaian kinerja

- a. Bagaimana prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

Diawal tahun ada namanya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dibuat untuk seluruh pegawai, kemudian ada namanya Kontrak Kinerja, kontrak kinerja ini adalah kesepakatan antara atasan dan bawahan terkait tentang apa-apa saja target yang akan dicapai di tahun itu. Ketika di bulan 6 dilakukan penginputan capaian untuk mengetahui sejauh mana penilaian kinerja yang terjadi dalam semester satu, kemudian atasan langsung mengevaluasi apakah pencapaian yang dibuat oleh bawahan sudah sesuai atau belum. Dan begitupun dilakukan untuk di semester dua. Setelah untuk tahun ini berjalan maka untuk awal tahun selanjutnya dilakukan pemeringkatan yang diambil dari salahh satu penilaian kinerja pegawai dengan kategori S,A,B dan C. yang mana S itu paling bagus , A itu dibawah S dan seterusnya.

- b. Adakah kendala yang dihadapi dalam menjalankan prosedur penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Ada, tetapi hanya beberapa pegawai saja yang sudah memahami prosedur penilaian kinerja pegawai.

- c. Apa yang dilakukan Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat untuk mencapai target dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Dilakukannya pemeringkatan penilaian kinerja disetiap akhir tahunnya.

- d. Pihak-pihak siapa saja yang terkait ketika pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Pihak yang terlibat itu ada Pegawai Langsung Atasan Langsung, kepala kantor dan eslon-eslon 4 tahapannya berjenjang tidak bisa melangkahi.

4. Adanya pengawasan implementasi kebijakan

- a. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) ?

Jawaban :

Pengawasan yang dilakukan adalah dari capaian penilaian kinerja mereka dilihat dari PPK ASN mereka.

- b. Siapa saja yang terlibat dalam pengawasan kebijakan penilaian kinerja di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Kasubag dan juga Kepala Kantor sebagai pengawas

- c. Adakah pelanggaran pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat dalam pengawasan meningkatkan kinerja ?

Jawaban :

Tidak adanya pelanggaran pelaksanaan penilaian Kinerja

- d. Apakah efek dari penilaian kinerja terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Efek dari penilain kinerja ini mereka jadi lebih semangat dalam melakukan penilain kinerja ini dikarenakan ini bisa menjadi acuan mereka untuk berlomba menjadi yang terbaik karena bisa jadi dasar untuk mereka promosi.

DAFTAR PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Nur Mitra Yani

Umur : 25 Tahun

Pendidikan : Diploma - III

Jabatan : Pelaksana Bidang Kepegawaian KPP Pratama Medan Barat

**JUDUL : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA
MEDAN BARAT**

1. Adanya tujuan yang dilakukan dalam pelaksanaan penilaian kinerja

- a. Bagaimana upaya yang dilakukan KPP Pratama Medan Barat untuk mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban :

- 1) Penilaian Kinerja Pegawai setiap semester oleh atasan langsung dan teman sejawat melalui aplikasi SIKKA dan E-Performance;
- 2) Setiap Semester dilakukan Dialog Kinerja Individu dari aplikasi E-performance sebagai bentuk implementasi dari Rencana Kinerja Pegawai di tahun berjalan dan evaluasi dari atasan langsung terkait capaian dari rencana aksi terkait Indikator Kinerja Individu sesuai IKU yang dimiliki.
- 3) Adanya papan kinerja setiap seksi yang menggambarkan capaian tiap triwulanan.

4) Adanya Pemingkatan setiap tahun untuk melihat Peringkat yang didapat dari Pegawai ybs, ini juga mempengaruhi Tunjangan Kinerja Pegawai ybs, dan juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan atas Pengelolaan SDM di Kantor Pusat.

b. Adakah pengaruh Aparatur Sipil Negara (ASN) KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Seluruh Pegawai KPP Pratama Medan Barat wajib melakukan penilaian dan ada sanksi apabila tidak melaksanakan penilaian.

c. Kendala yang dihadapi Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Secara umum tidak ada.

d. Bagaimana cara yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala terhadap penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Tercatat tidak ada kendala. Namun Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai tetap melakukan mitigasi dengan mengadakan In House Training kepada seluruh pegawai apabila ada informasi maupun ketentuan baru.

2. Adanya program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai

a. Adakah program kerja yang dilaksanakan di KPP Pratama Medan Barat yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja pegawai ?

Jawaban :

Monitoring dan evaluasi Pegawai untuk mengetahui capaian Pekerjaan Pegawai yang bersangkutan dan sebagai sarana mendiskusikan kendala maupun tantangan yang dihadapi, In House Training terkait pengelolaan kinerja apabila ada ketentuan baru dan Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai yang siap membantu kesulitan yang dihadapi pegawai dalam melakukan penilaian.

- b. Apakah program yang dilaksanakan sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah yang digunakan oleh KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

Sudah sesuai.

- c. Bagaimana cara pelaksanaan program untuk melakukan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

- 1) Tim Pengelola Kinerja membuat Surat yang berisi arahan dan petunjuk penilaian kinerja kepada seluruh Pegawai
- 2) Tim Pengelola Kinerja melakukan monitoring pelaksanaan penilaian secara berkala dan mengingatkan pegawai agar tidak melakukan penilaian di akhir waktu.

- d. Apakah program yang dilaksanakan di KPP Pratama Medan Barat dalam penilaian kinerja sudah berhasil ?

Jawaban :

Sudah berhasil.

3. Adanya tahapan – tahapan yang dilakukan dalam penilaian kinerja

- a. Bagaimana prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat?

Jawaban :

Prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat sama halnya dengan cara pelaksanaan program untuk melakukan penilaian kinerja pegawai yaitu Tim UPK Lokal membuat Nota Dinas, atau arahan kepada seluruh Pegawai yang mana didalamnya terdapat langkah – langkah dalam penilaian kinerja, panduan, serta UPK Lokal selalu monitoring atas progress penilaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Pratama Medan Barat menghindari adanya ketertinggalan penyelesaian. Sehingga bebas dari pinalty.

- b. Adakah kendala yang dihadapi dalam menjalankan prosedur penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Secara umum tidak ada.

- c. Apa yang dilakukan Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat untuk mencapai target dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja ?

Jawaban :

Melaksanakan pekerjaan dan bekerja sama dengan sesama pegawai maupun atasan langsungnya dengan memperhatikan tercapainya target pekerjaan.

- d. Pihak-pihak siapa saja yang terkait ketika pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Pegawai dan atasan langsungnya.

4. Adanya pengawasan implementasi kebijakan

- a. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di KPP Pratama Medan Barat dalam pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) ?

Jawaban :

Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai yang ada di Subbagian Umum dan KI melakukan monitoring pegawai yang sudah melakukan penilaian secara berkala.

- b. Siapa saja yang terlibat dalam pengawasan kebijakan penilaian kinerja di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Tim Pengelolaan Kinerja Pegawai .

- c. Adakah pelanggaran pelaksanaan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat dalam pengawasan meningkatkan kinerja ?

Jawaban :

Tidak ada

- d. Apakah efek dari penilaian kinerja terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Medan Barat ?

Jawaban :

Penilaian Kinerja digunakan dalam pertimbangan pemeringkatan pegawai yang kemudian berpengaruh terhadap tunjangan kinerja pegawai.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567 - (061) 6610450 Ext. 200-201 Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : rektor@umsu.ac.id

Sk-1

PERMOHONAN PERSETUJUAN
JUDUL SKRIPSI

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Ketua Jurusan IAO
FISIP UMSU
di
Medan.

Medan, 6 April 2021

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan hormat, Saya yang bertanda tangan di bawah ini Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UMSU :

Nama lengkap : Asmadi
N P M : 17031000050
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Tabungan sks : 137..... sks, IP Kumulatif 3,174

Mengajukan permohonan persetujuan judul skripsi :

No	Judul yang diusulkan	Persetujuan
1	<u>R. Implementasi Keputusan menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 467 /Kmk .01 /2014 dalam rangka pelaksanaan penilaian kinerja di kantor Pemberdayaan Perbendaharaan Negara Kota Medan.</u>	<u>1</u>
2	<u>Implementasi Kebijakan menteri Keuangan RI nomor 154/PMK.05 /2014 tentang sistem pembendaharaan dan anggaran negara (SPNN) dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan di kantor pembendaharaan Negara (KPPN) Medan</u>	
3	<u>Implementasi Kebijakan menteri Keuangan RI nomor 154/PMK.05 /2014 tentang pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik di kantor KPPN Medan.</u>	

Bersama permohonan ini saya lampirkan :

1. Tanda bukti lunas beban SPP tahap berjalan;
2. Daftar Kemajuan Akademik Mahasiswa (DKAM) yang dikeluarkan oleh Dekan.
3. Tanda bukti Lunas Uang/Biaya Seminar Proposal,*)

Demikianlah permohonan Saya, atas pemeriksaan dan persetujuan Bapak/Ibu, Saya ucapkan terima kasih. *Wassalam*

Rekomendasi Ketua Jurusan :
Diteruskan kepada Dekan untuk
Penetapan Judul dan Pembimbing.

Medan, tgl. 6 April 2021

Ketua,
[Signature]
(.....)

Pemohon,
[Signature]
Asmadi
(.....)
[Signature]

*) dilampirkan setelah judul ditandasetujui oleh Ketua Jurusan.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567 - (061) 6610450 Ext. 200-201 Fax. (061) 6625474
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: rektor@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

SURAT PENETAPAN JUDUL SKRIPSI
DAN PEMBIMBING
Nomor : 900/SK/IL.3-AU/UMSU-03/F/2021

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Nomor: 975/SK/IL.3/UMSU-03/F/2018 Tanggal 15 Rabiul Awwal 1440 H/ 23 November 2018 dan Rekomendasi Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik tertanggal : **06 April 2021** dengan ini menetapkan judul skripsi dan pembimbing penulisan untuk mahasiswa sebagai berikut :

Nama mahasiswa : **ASMADI**

N P M : 1703100050

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Semester : VIII (Delapan) Tahun Akademik 2020/2021

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 467/KMK.01/2014 DALAM RANGKA PELAKSANAAN PENILAAIAN KINERJA DI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA (KPPN) MEDAN**

Pembimbing : **SYAFRUDDIN, S.Sos., M.H.**

Dengan demikian telah diizinkan menulis skripsi, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Penulisan skripsi harus memenuhi prosedur dan tahapan yang berpedoman kepada ketentuan sebagaimana tertuang di dalam Surat Keputusan Dekan FISIP UMSU Nomor: 975/SK/IL.3/UMSU-03/F/2018 Tanggal 15 Rabiul Awwal 1440 H/ 23 November 2018.
2. Sesuai dengan nomor terdaftar di Program Studi Ilmu Administrasi Publik: 070.17.0310 tahun 2021.
3. Penetapan judul skripsi dan pembimbing ini dan naskah skripsi dinyatakan batal apabila tidak selesai sebelum masa kadaluarsa atau bertentangan dengan peraturan yang berlaku.

Masa Kadaluarsa tanggal: 06 April 2022.

Ditetapkan di Medan,

Medan, 18 Muharram 1443 H
27 Agustus 2021 M



Dr. Arifin Saleh, S.Sos., MSP.



Tembusan :

1. Ketua P.S. Ilmu Administrasi Publik FISIP UMSU di Medan;
2. Pembimbing ybs. di Medan;
3. Pertinggal.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567 - (061) 6610450 Ext. 200-201 Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : rektor@umsu.ac.id

Sk-3

PERMOHONAN
SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

Kepada Yth.

Medan, 28 Agustus 2021

Bapak Dekan FISIP UMSU

di

Medan.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UMSU :

Nama lengkap : Asmadi
N P M : 1703100050
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

mengajukan permohonan mengikuti Seminar Proposal Skripsi yang ditetapkan dengan Surat Penetapan Judul Skripsi dan Pembimbing Nomor...900.../SK/II.3/UMSU-03/F/2021... tanggal 27 Agustus 2021 dengan judul sebagai berikut :

Implementasi Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia
Nomor 4671/KmK.01/2014 Dalam Rangka Pelaksanaan Penilaian
Kinerja di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan.

Bersama permohonan ini saya lampirkan :

1. Surat Penetapan Judul Skripsi (SK - 1);
2. Surat Penetapan Pembimbing (SK-2);
3. DKAM yang telah disahkan;
4. Kartu Hasil Studi Semester I s/d terakhir ASLI;
5. Tanda Bukti Lunas Beban SPP tahap berjalan;
6. Tanda Bukti Lunas Biaya Seminar Proposal Skripsi;
7. Proopsal Skripsi yang telah disahkan oleh Pembimbing (rangkap - 3)
8. Semua berkas dimasukkan ke dalam MAP warna BIRU.

Demikianlah permohonan saya untuk pengurusan selanjutnya. Atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih. *Wassalam.*

Menyetujui :

Pembimbing

Syaiful Anwar, S.Sos., M.H.

Pemohon,

Asmadi



UNDANGAN/PANGGILAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

Nomor : 911/UND/II.3-AU/UMSU-03/F/2021

Program Studi : **Ilmu Administrasi Publik**
Hari, Tanggal : Rabu, 01 September 2021
Waktu : 09.00 WIB s.d. Selesai
Tempat : Online/Daring
Pemimpin Seminar : **ANANDA MAHARDIKA, S.Sos., M.SP.**

No.	NAMA MAHASISWA	NOMOR POKOK MAHASISWA	PENANGGAP	PEMBIMBING	JUDUL PROPOSAL SKRIPSI
1	AZHA DINI WAROFAH	1703100009	SYAFRUDDIN, S.Sos., M.H.	NALIL KHAIRIAH, S.IP, M.Pd	IMPLEMENTASI PELAKU PENDIDIKAN MASA PANDEMI COVID-19 DI KECAMATAN PADANG TUALANG KABUPATEN LANGKAT
2	NABILAH UMROH LENSYA LUBIS	1703100058	AFFAN AL-QUDDUS, S.Sos., M.Si.	IDA MARTINELLI, SH, MM	IMPLEMENTASI PERPRES NO. 29 TAHUN 2014 DALAM PELAKSANAAN AKUNTABILITAS KINERJA DIVISI KEIMIGRASIAN SUMATERA UTARA
3	MUAMMAR IQBAL HARAHAHAP	1703100068	AFFAN AL-QUDDUS, S.Sos., M.Si.	NALIL KHAIRIAH, S.IP, M.Pd	KINERJA PETUGAS PEGAWAS BARANG DAN JASA (PPBJ) TERHADAP PELAKSANAAN PENGAWASAN PEREDARAN BARANG ELEKTRONIK BERSNI DI KOTA MEDAN
4	ASMADI	1703100050	NALIL KHAIRIAH, S.IP, M.Pd	SYAFRUDDIN, S.Sos., M.H.	IMPLEMENTASI KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 467/KMK.01/2014 DALAM RANGKA PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA DI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA (KPPN) MEDAN
5	MUHAMMAD IRFAN ATHORIQ	1703100008	IDA MARTINELLI, SH, MM	AFFAN AL-QUDDUS, S.Sos., M.Si.	IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI NOMOR 20 TAHUN 2018 DALAM RANGKA EFEKTIVITAS PEMUNGUTAN PAJAK SECARA ONLINE DI KABUPATEN DELI SERDANG

Medan, 21 Muharram 1443 H

30 Agustus 2021 M



Dr. Anind Saleh, S.Sos.,MSP.

Kepada : Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di
Tempat

Perihal : **Permohonan Perubahan Judul Skripsi**

Bismillahirrahmanirrahim
Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : ASMADI
NPM : 1703100050
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Mengajukan permohonan perubahan judul skripsi, sebagai berikut :

Implementasi Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor
467/KMK.01/2014 Dalam Rangka Pelaksanaan Penilaian Kinerja di Kantor
Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan

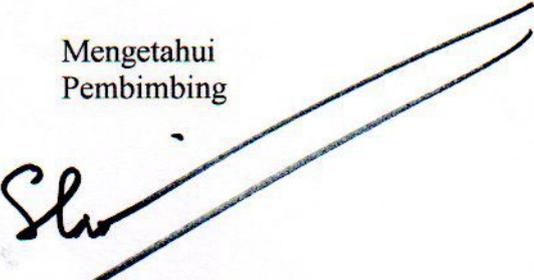
Menjadi :

Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan
Pajak (KPP) Pratama Medan Barat

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan untuk dapat pengurusan
selanjutnya. Akhirnya atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan
terima kasih.

Medan, 11 Oktober 2021

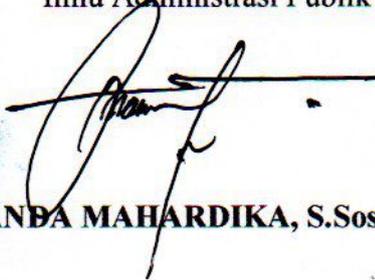
Mengetahui
Pembimbing


(SYAERUDDIN, S.Sos., M.H)

Hormat Remohon,


(ASMADI)

Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Publik


(ANANDA MAHARDIKA, S.Sos., M.SP)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567 - (061) 6610450 Ext. 200-201 Fax. (061) 6625474
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: rektor@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**SURAT PENETAPAN JUDUL SKRIPSI
DAN PEMBIMBING**

Nomor : 900/SK/IL.3-AU/UMSU-03/F/2021

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Nomor: 975/SK/IL.3/UMSU-03/F/2018 Tanggal 15 Rabiul Awwal 1440 H/ 23 November 2018 dan Rekomendasi Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik tertanggal : **06 April 2021** dengan ini menetapkan judul skripsi dan pembimbing penulisan untuk mahasiswa sebagai berikut :

Nama mahasiswa : **ASMADI**
N P M : 1703100050
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Semester : IX (Sembilan) Tahun Akademik 2021/2022
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA MEDAN
BARAT**

Pembimbing : **SYAFRUDDIN, S.Sos., M.H.**

Dengan demikian telah diizinkan menulis skripsi, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Penulisan skripsi harus memenuhi prosedur dan tahapan yang berpedoman kepada ketentuan sebagaimana tertuang di dalam Surat Keputusan Dekan FISIP UMSU Nomor: 975/SK/IL.3/UMSU-03/F/2018 Tanggal 15 Rabiul Awwal 1440 H/ 23 November 2018.
2. Sesuai dengan nomor terdaftar di Program Studi Ilmu Administrasi Publik: 070.17.0310 tahun 2021.
3. Penetapan judul skripsi dan pembimbing ini dan naskah skripsi dinyatakan batal apabila tidak selesai sebelum masa kadaluarsa atau bertentangan dengan peraturan yang berlaku.

Masa Kadaluarsa tanggal: 06 April 2022.

Ditetapkan di Medan,

Medan, 12 Rabiul Awwal 1443 H
19 Oktober 2021 M



Tembusan :

1. Ketua P.S. Ilmu Administrasi Publik FISIP UMSU di Medan;
2. Pembimbing ybs. di Medan;
3. Pertinggal.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567 - (061) 6610450 Ext. 200-201 Fax. (061) 6625474
Website : http://www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Sk-5

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama lengkap : ASMAKI
NPM : 1703100050
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Judul Skripsi : Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai di kantor pelayanan pajak (KPP) Pratama Medan Barat.

No.	Tanggal	Keputusan Adm/Bimbingan	Paraf Pembimbing
1	23/8/21	- Dalam laman belakang PUS ganti dgn ASN.	✓
2	24/8/21	- Nomor Hlm dibuat pd kanan atas - manfaat Penelitian secara teoritis gabungkan saja. Hlm Bab. I	
2	25.8.21	- Perbaiki kata rancu pada Bab. II - Kata yg ditanda tdk usah dibuat	✓
3	28.8.21	- Perbaiki kata yg diberi tanda pada Bab. III.	✓
4	5.9.21	Mc Bab. I, II dan III.	✓
5	15.10.21	- Penjelasan dari hasil wawan- cara ini harus jelas dari tipe dan yang berupa buku wawancara dari sumber	✓
6	30.10.21	- simpulan harus sesuai dgn hasil wawancara dan saran dibuat dari uraian yg didapat di simpulan.	✓
7	1.11.21	tinggapi berkas kelengkapan dan skripsi, abstrak, pengantar dll	✓
8	4.11.21	Mc Pemb. skripsi siap utk dipertahankan	✓

dim sedang plyn hijau

Medan,4.....11.....2021..

Dekan,

(.....)

Ketua Jurusan

(.....)

Pembimbing,

Supervisor, S. Sos, MH
(.....)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567 - (061) 6610450 Ext. 200-201 Fax. (061) 6625474
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: rektor@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

Nomor : 1224/KET/II.3-AU/UMSU-03/F/2021
Lampiran : -.-
Hal : **Mohon Diberikan izin**
Penelitian Mahasiswa

Medan, 14 Rabiul Awwal 1443 H
21 Oktober 2021 M

Kepada Yth : **Kepala Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat**
di-

Tempat.

Bismillahirrahmanirrahim
Assalamu'alaikum Wr.Wb

Teriring salam semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat wal'afiat serta sukses dalam menjalankan segala aktivitas yang telah direncanakan.

Untuk memperoleh data penulisan skripsi dalam rangka penyelesaian program studi jenjang Strata Satu (S1), kami mohon kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian kepada mahasiswa kami :

Nama mahasiswa : **ASMADI**
N P M : 1703100050
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Semester : IX (Sembilan) Tahun Akademik 2021/2022
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA MEDAN
BARAT**

Demikianlah kami sampaikan, atas perhatian dan kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

Nashrun minallah, wassalamu 'alaikum wr. wb.



cc. File


Dekan
Dr. Arifin Saleh, S.Sos.,MSP.



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK SUMATERA UTARA
I
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MEDAN BARAT

JALAN ASRAMA NOMOR 7A, MEDAN 20123
TELEPON (061) 8467967, 8454509, 8452275; FAKSIMILE (061) 8467439; LAMAN www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200;
SUREL pengaduan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

SURAT KETERANGAN
NOMOR KET-27/WPJ.01/KP.0201/WPJ.01/KP.0201/2021

Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat menerangkan bahwa:

nama : Asmadi;
N P M : 1703100050;
jurusan : Ilmu Administrasi Publik;
universitas : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

telah selesai melakukan pengambilan data/riset di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat untuk penyusunan skripsi dengan judul "**Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Medan Barat**" sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan di Perguruan Tinggi.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 05 November 2021
a.n. Kepala Kantor Pelayanan Pajak
Pratama Medan Barat
Kepala Subbagian Umum dan
Kepatuhan Internal



Ditandatangani secara elektronik
Heri Dirgantara



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

UNDANGAN/PANGGILAN UJIAN SKRIPSI

Nomor : 3/UND/II.3-AU/UMSU-03/F/2022

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Hari, Tanggal : Kamis, 06 Januari 2022

Waktu : 08.00 WIB s.d. Selesai

Tempat : Ruang 208-209 FISIP UMSU



SK-10

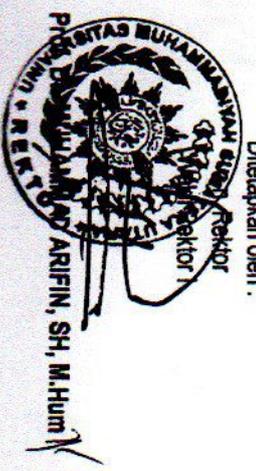
No.	Nama Mahasiswa	Nomor Pokok Mahasiswa	TIM PENGUJI			Judul Skripsi
			PENGUJI I	PENGUJI II	PENGUJI III	
1	DELFA RISKHA BR MANURUNG	1703100041	ANANDA MAHARDIKA, S.Sos., M.SP.	SYAFRUDDIN, S.Sos., MH.	Dr. ARIFIN SALEH, S.Sos., MSP.	IMPLEMENTASI PERATURAN KOMISI INFORMASI NO. 1 TAHUN 2010 DALAM RANGKA TRANSPARANSI INFORMASI PUBLIK DI PENGADILAN NEGERI BINJAI
2	ASMADI	1703100050	ANANDA MAHARDIKA, S.Sos., M.SP.	AFFAN ALQUDDUS, S.Sos., M.SI.	SYAFRUDDIN, S.Sos., MH.	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA MEDAN BARAT
3	SAMSUL KAMAL	1503100158	Drs. H. SYAFRIZAL, M.Si., Ph.D.	AFFAN ALQUDDUS, S.Sos., M.Si.	ANANDA MAHARDIKA, S.Sos., M.SP.	IMPLEMENTASI UNDANG-UNDANG NO. 24 TAHUN 2013 TENTANG ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN DALAM PELAYANAN DATA KEPENDUDUKAN DI DINAS CATATAN SIPIL DELI SERDANG
4	ISWARDI MARBUN	1703100019	Drs. H. SYAFRIZAL, M.Si., Ph.D.	SYAFRUDDIN, S.Sos., MH.	AFFAN ALQUDDUS, S.Sos., M.SI.	IMPLEMENTASI PERATURAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH NOMOR 14 TAHUN 2011 DALAM RANGKA PELAYANAN RETRIBUSI PASAR DI KECAMATAN BARUS
5	DEBBY SHARFIRA RAMADHANY	1703100029	Dr. ARIFIN SALEH, S.Sos., MSP.	JEHAN RIDHO IZHARSYAH, S.Sos., M.SI.	Drs. H. SYAFRIZAL, M.Si., Ph.D.	IMPLEMENTASI PERATURAN WALIKOTA MEDAN NO. 27 TAHUN 2020 DALAM RANGKA ADAPTASI KEBIASAAN BARU DI BIDANG KEGIATAN KEAGAMAAN DI KOTA MEDAN

Notulis Sidang :

kepal : S whs

Medan, 29 Jumadil Awwal 1443 H
03 Januari 2022 M

Ditetapkan oleh :



Panitia Ujian

Sekertaris

ABRAR ADHANI, S.Sos., M.I.Kom



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
UPT PERPUSTAKAAN**

Alamat : Jalan Kapten Mukhtar Basri No.3 Telp. 6624567 –Ext. 113 Medan 20238
Website : <http://perpustakaan.umsu.ac.id> Email : perpustakaan@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini, agar disebutkan nomor dan tanggalnya.

SURAT KETERANGAN

Nomor :2614/KET/II.3-AU/UMSU-P/M/2021

Berdasarkan hasil pemeriksaan data pada Sistem Perpustakaan, maka Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan ini menerangkan :

Nama : Asmadi
NPM : 1703100050
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

telah menyelesaikan segala urusan yang berhubungan dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 23 Rabiul Awal 1443 H.
29 Oktober 2021 M

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya



Kepala UPT Perpustakaan

Muhammad Arifin, S.Pd, M.Pd