

INOVASI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

**(Studi Kasus: Penerapan Instrumen Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja
Pegawai di Kantor Badan Narkotika Nasional Kab. Ciamis)**

Oleh:

Mochamad Zaki Fadillah

20130520184

Program Studi Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang sangat vital dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan birokrasi, penilaian kinerja pegawai pada instansi pemerintahan bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari para pegawai tersebut, termasuk didalamnya adalah profesionalitas, integritas, komitmen, tanggung jawab, dan lain sebagainya. Dalam perkembangan penilaian kinerja pegawai, pemerintah pusat mengeluarkan inovasi, inovasi tersebut adalah penilaian kinerja pegawai yang berbasis kepada Sasaran Kerja Pegawai, dan Perilaku Kinerja Pegawai, hal tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No. 1 tahun 2013.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif dengan melakukan metode wawancara kepada narasumber mengenai penilaian kinerja pegawai, dan bagaimana efektivitas daripada inovasi penilaian kinerja tersebut.

Untuk mengukur apakah perubahan dalam hal penilaian kinerja tersebut dapat dikatakan sebagai Inovasi, penulis menggunakan teori Effret Rogers untuk membuktikannya dengan 5 indikator, yaitu : 1. *Relative Advantages*, 2. *Compatibility* 3. *Complexity*, 4. *Triability*, 5. *Observability*. Sementara, untuk mengetahui efektivitas daripada inovasi tersebut, penulis menggunakan teori JP. Campbell dengan menggunakan 5 indikator, yaitu: 1. Keberhasilan Program, 2. Keberhasilan Sasaran, 3. Kepuasan Terhadap Program, 4. Tingkat Input dan Output, 5. Pencapaian Tujuan Menyeluruh.

Dalam pelaksanaannya berdasarkan kepada teori yang telah dipaparkan diatas, SKP dan PKP dapat dikatakan sebagai inovasi dalam hal penilaian kinerja pegawai, Karena telah memenuhi aspek indikator yang menjadi tolak ukur, kemudian dalam hal efektivitas BNN Kab. Ciamis telah efektif dalam menjalankan inovasi tersebut namun masih terdapat beberapa halangan didalamnya.

Kata Kunci : Inovasi, Efektifitas, Penilaian Kinerja

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam penyelenggaraan birokrasi, kinerja dari Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri menjadi acuan dalam penilaian kesesuaian program yang telah disusun sebelumnya, untuk menjadikan negara lebih baik, dan mensejahterakan masyarakat, maka dari itu disusun peraturan dalam menentukan penilaian prestasi kinerja pada Pegawai Negeri Sipil, hal tersebut merupakan sebuah inovasi untuk untuk memacu kinerja para pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang sesuai dan diharapkan, dan tentunya sesuai dengan program yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga program-program yang ada dapat terlaksana dengan baik, maka dengan adanya penilaian tersebut perlu memiliki payung hukum untuk melakukan penilaian secara sistematis.

Dalam rangka penyelenggaraan bermasyarakat dan bernegara yang baik dan benar, seluruh pegawai dituntut untuk bekerja dengan optimal, maka dari itu

pemerintah menetapkan peraturan mengenai Penilaian Prestasi Kinerja Aparatur Sipil Negara, yang dimana hal tersebut merupakan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, peraturan ini dibuat karena peraturan sebelumnya yaitu Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dirasa kurang efektif dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Pada pelaksanaannya BNN Kab. Ciamis masih mengalami beberapa masalah yang dihadapi, diantaranya karena lembaga Badan Narkotika Nasional (BNN) masih sangat baru dalam pembentukannya, hal tersebut memicu masalah mengenai kurangnya sumber daya manusia (SDM), sarana pra sarana, sehingga dalam mencapai tujuannya masih terdapat beberapa hambatan, yaitu, timpang tindih mengenai penilaian yang dilakukan oleh atasan kepala Badan Narkotika Nasional (BNN) Kab. Ciamis, penilaian yang dilakukan berasal dari Pimpinan Daerah Kab. Ciamis, dan Pimpinan Badan Narkotika Nasional (BNN) Provinsi Jawa Barat, karena kepala Badan Narkotika Nasional (BNN) Kab. Ciamis, merupakan pegawai daerah yang dipekerjakan di instansi vertikal yaitu Lembaga (Badan Narkotika Nasional) BNN yang Pusatnya Mengacu Kepada Badan Narkotika Nasional, sehingga anggaran untuk operasional pun berasal dari pusat atau nasional.

Dalam pelaksanaannya, beban kerja yang telah ditentukan sebelumnya masih belum sesuai dengan implementasi sasaran kinerja pegawai, karena didalamnya masih terdapat beberapa pegawai yang kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan, sebagai contoh, pegawai yang dalam beban kerjanya terdapat penyuluhan kepada masyarakat, masih terdapat banyak waktu luang, karena penyuluhan tidak selalu dilakukan setiap hari.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Inovasi yang dilakukan dalam penilaian kinerja pegawai di Kantor BNN Kab. Ciamis ?
2. Bagaimana efektivitas dari Inovasi Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor BNN Kab. Ciamis ?

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui bagaimana Inovasi yang dilakukan dalam penilaian kinerja di Kantor BNN Kab. Ciamis yang dicanangkan oleh pemerintah pusat dan mengetahui jenis inovasi apa yang diterapkan dalam penilaian kinerja oleh Kantor BNN Kab. Ciamis, kemudian untuk mengetahui bagaimana efektivitas dari Inovasi Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor BNN Kab. Ciamis tersebut.

D. Manfaat Penelitian

1. Dengan adanya penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan terutama dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap lembaga BNN Kab. Ciamis dalam hal manajemen sumber daya manusia dan evaluasi kinerja pegawai.

E. Kerangka Dasar Teori

1. Inovasi

Definisi inovasi menurut west dan far dalam Ancok, (2012:34) adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses, produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok, organisasi dan masyarakat luas. Sedangkan Inovasi menurut (Suryana, 2003) yaitu sebagai kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan. inovasi, namun secara umum dapat disimpulkan bahwa inovasi mempunyai atribut. Atribut inovasi yang dimaksud menurut Rogers dalam Suwarno, (2008:16-18), antara lain sebagai berikut:

1. *Relative advantage* atau keuntungan relatif
2. *Compatibility* atau kesesuaian
3. *Complexity* atau kerumitan
4. *Triability* atau kemungkinan diterapkan
5. *Observability* atau kemudahan diamati

2. Efektivitas

Menurut Sondang dalam Othenk (2008: 4), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya.

Menurut Campbell & Campbell (dalam, 2016:15)) Pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol adalah:

1. Keberhasilan program
2. Keberhasilan sasaran
3. Kepuasan terhadap program
4. Tingkat input dan output
5. Pencapaian tujuan menyeluruh

F. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2012: 6).

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai konsep penelitian (atau yang terkait dengannya) terhadap individu manusia yang menjadi unit analisa penelitian ataupun terhadap individu manusia yang dianggap memiliki data mengenai unit analisa penelitian (Rahmawati, 2010: 33).

2. Dokumentasi

Dokumen merupakan sebuah data tertulis maupun yang telah di cetak, baik itu pun foto, atau pun video, dalam penelitian kali ini dokumen diperlukan sebagai sumber data empirik mengenai apa yang telah terjadi dalam implementasi inovasi penilaian kinerja.

H. Teknik Analisa Data

Menurut Bogdan dan Biklen (1992, dalam Moleong, 2012: 248) analisa data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan berkerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi suatu yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Penelitian yang kaya data tidak akan berarti sama sekali jika data tersebut tidak dirangkai dalam struktur makna yang logis (Agus Salim, 2006: 20).

PEMBAHASAN

A. Inovasi Dalam Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam rangka pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh Kantor BNN Kabupaten Ciamis, tentunya memerlukan kinerja yang baik dalam mencapai tujuan tersebut, dan kinerja dari para pegawai di kantor BNN Kabupaten Ciamis harus memiliki standar sesuai dengan peraturan yang berlaku, dalam hal ini peraturan yang menjadi panduan dalam penilaian kinerja adalah Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 yang dimana peraturan tersebut merupakan peraturan yang terbaru dan lebih relevan di terapkan di lingkungan birokrasi di Indonesia. Peraturan pemerintah tersebut merupakan peraturan yang lebih baru karena peraturan sebelumnya yaitu Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 dianggap sudah kurang relevan dengan lingkungan birokrasi yang ada di Indonesia.

Inovasi yang dilakukan dalam penilaian kinerja di kantor BNN Kabupaten Ciamis merupakan inovasi yang serentak dilakukan di lingkungan birokrasi di Indonesia, karena hal tersebut merupakan keluaran dari Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011, yang dimana penilaian yang dilakukan terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan indikator SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai), dan didalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai) terdapat beberapa aspek didalamnya untuk menilai bagaimana kinerja dari pegawai BNN Kabupaten Ciamis tersebut. Hal tersebut dapat dikatakan sebagai inovasi terbaru karena dalam peraturan sebelumnya yaitu Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979, penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai), di dalam DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai) menurut penulis penilaian yang dilakukan dirasa kurang memiliki *point*, apabila dibandingkan dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai), yang dimana indikator penilaian kinerja yang terdapat di dalam DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai) adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan (Ketaatan dan pengabdian terhadap Instansi).
2. Prestasi kerja (prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya).
3. Tanggung jawab (kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya. Dan berani memikul resiko terhadap keputusan yang diambilnya dan tindakan yang dilakukannya).
4. Ketaatan (menaati tata tertib perusahaan).
5. Kejujuran (Jujur dalam menjalankan tugas).
6. Kerja sama (mampu bekerja sama dengan orang lain dalam menjalankan tugas).
7. Prakarsa (kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan atau suatu tindakan).
8. Kepemimpinan (kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk pelaksanaan tugas pokok).

RAHASIA

4. PENILAIAN			
UNSUR YANG DINILAI	NILAI		KETERANGAN
	ANGKA	SERUTAN	
a. Kesetiaan	91	Amat Baik	
b. Prestasi kerja	76	Baik	
c. Tanggung jawab	77	Baik	
d. Ketaatan	77	Baik	
e. Kejujuran	77	Baik	
f. Kerjasama	76	Baik	
g. Prakarsa	76	Baik	
h. Kepemimpinan	-		
i. Jumlah	550		
j. NILAI RATA-RATA	78,57	Baik	

5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (Apabila ada)

Tanggal:

RAHASIA

Gambar 1.1 Contoh Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai

Sumber: BNN Kabupaten Ciamis

Gambar diatas merupakan, halaman lanjutan dari halaman pertama yang terdapat dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai (DP3), dalam gambar diatas terapat kolom penilaian yang dilakukan oleh atasan kepada pegawai yang dinilai, didalamnya terdapat beberapa unsur, yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Kemudian pada bagian selanjutnya terdapat bagian keberatan dari pegawai negeri sipil yang dinilai, hal tersebut disediakan apabila pegawai bersangkutan yang dinilai memiliki keberatan atas nilai yang diberikan oleh atasan, sehingga pegawai yang bersangkutan dapat memberikan keterangan keberatan apabila nilai yang didapatkan tidak sesuai, dan selanjutnya diberi pertimbangan oleh pejabat penilai.

Menurut *point – point* diatas dan hasil temuan penelitian, hal tersebut, terlalu subyektif dalam melakukan perannya sebagai penilai kinerja pegawai, terlebih sifat daripada hasil penilaian yang telah dilakukan adalah rahasia dan disampaikan kepada atasan pejabat penilai. Di dalam DP3 tersebut hanya terdapat penilaian mengenai

perilaku pegawai saja, apabila di bandingkan dengan SKP dan PKP, maka perbedaannya sangatlah jauh, di dalam SKP sendiri terdapat beberapa rincian pekerjaan yang menjadi titik penilaian untuk seorang pegawai, sehingga dari SKP sendiri dapat dilihat apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan memenuhi target atau belum, dan apakah telah sesuai dengan tugas jabatannya masing masing. Kemudian mengenai penilaian perilaku pegawai, dilakukan dengan PKP, di dalam PKP sendiri terdapat *point* penilaian untuk perilaku pegawai sehingga perilaku pegawai pun dapat tetap terawasi.

Pendapat mengenai DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai) yang dinilai subyektif juga dikemukakan oleh Ibu Hj. Ida Kaidah sebagai Sub Bagian Umum BNN Kabupaten Ciamis menurut beliau:

“Iya, memang kalo DP3 terlalu subjektif bisa dibuat sendiri sekemauannya, juga disini yang menentukan kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat ini ditentukan nilai-nilai disini batasannya misalkan kalo 76 itu nilai paling terendah minimal di SKP. Di DP3 pun sama 76 terndahnya.” (Hasil wawancara tanggal 12 Januari 2017)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak. Drs. Dedy Mudyana M, Si, selaku Kepala BNN Kab. Ciamis:

“Kalau DP3 itu masih secara *universal* tidak dapat diukur, sementara untuk SKP masing masing pegawai mempunyai pekerjaan yang harus dilakukan selama satu tahun anggaran, Karena ketika salah seorang staff maupun pimpinan dapat terlihat capaian kinerjanya” (Hasil Wawancara Tanggal 20 Maret 2017)

Dalam inovasi penilaian kinerja pegawai ini yang menjadi tolak ukur efektivitas seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan adalah SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai) sehingga terdapat aspek di dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai).

Dari keseluruhan inovasi dalam penilaian kinerja yang telah dilakukan di kantor BNN kabupaten Ciamis sebagian besar telah sesuai dengan teori Inovasi yang dikemukakan oleh Everett Rogers diantaranya adalah:

1. *Relative Advantage* atau Keuntungan Relatif

Dari inovasi yang telah dilakukan inovasi penilaian kinerja yang inovasi yang terbaru diyakini lebih memiliki keuntungan dalam penilaian kinerja yang sebelumnya yaitu DP3, dalam Inovasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP), menurut Kepala BNN Kabupaten Ciamis penilaian SKP dan PKP lebih terukur dibandingkan DP3 karena di dalam SKP dan PKP terdapat rincian pekerjaan yang akan dilakukan oleh setiap pegawai, sehingga hal tersebut dapat memudahkan dalam memonitor kinerja para pegawai, disamping itu apabila dibandingkan dengan DP3, SKP dan PKP dinilai lebih obyektif dalam hal penilaian kinerja pegawai, sehingga dengan menggunakan SKP dan PKP memiliki keuntungan di dalam penilaian dan dalam monitoring kinerja pegawai.

2. *Compability* atau Kesesuaian

Penilaian berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) dirasa telah sesuai dengan tujuan dibentuknya inovasi tersebut, dan inovasi tersebut juga telah sesuai dengan apa yang dilaksanakan di lapangan Karena dengan adanya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku kinerja Pegawai (PKP) pegawai dapat terfokus kepada pekerjaannya masing masing, sehingga keseluruhan pegawai dapat lebih terarahkan dalam hal pekerjaannya. Sebagaimana diungkapkan bapak Drs. Dedy Mudyana M.Si selaku kepala BNN Kabupaten Ciamis:

“Pada prinsipnya penggunaan SKP dan PKP telah sesuai dengan apa yang diharapkan Karena para pegawai telah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan selama satu tahun” (Hasil wawancara pada tanggal 23 Januari 2017)

Dari hasil temuan diatas, dapat disimpulkan bahwa penerapan SKP dan PKP dengan ditambahkan inovasi dalam penilaian SKP menggunakan perangkat lunak komputer di kantor BNN Kabupaten Ciamis telah sesuai dengan tujuan dari dilakukannya inovasi tersebut, disamping itu BNN Kabupaten Ciamis sendiri membuat

2 lapis SKP dan PKP, Karena dokumen tersebut harus diserahkan kepada Pemerintah Daerah dan BNN Provinsi Jawa Barat.

3. *Complexity* atau Kerumitan

Dibandingkan dengan metode penilaian kinerja sebelumnya yaitu DP3 SKP dan PKP jelas lebih rumit adanya, Karena di dalam SKP dan PKP terdapat banyak hal yang lebih mendetail dalam penilaiannya, hal tersebut kemudian dapat memacu ke arah mana pegawai akan lebih terfokus, Karena di dalam SKP terdapat rincian pekerjaan bagi para pegawai, maka inilah yang akan dikatakan sebagai inovasi, dimana perubahan yang dilakukan daripada metode sebelumnya lebih dapat dilihat dengan mudah.

4. *Triability* atau Kemungkinan Diterapkan

Inovasi penilaian kinerja dengan menggunakan SKP dan PKP memang sudah diterapkan di dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh kantor BNN Kabupaten Ciamis, bahkan penilaian kinerja berbasis SKP dan PKP tersebut sudah diterapkan di seluruh instansi di Indonesia selama beberapa tahun kebelakang, Karena hal tersebut merupakan peraturan resmi dari pemerintah pusat yang mengharuskan merubah sistem penilaian kinerja pegawai dari DP3 menjadi SKP dan PKP sehingga hal tersebut memang sudah diterapkan dan menjadi inovasi dalam hal penilaian kinerja di seluruh Instansi yang ada di Indonesia.

5. *Observability* atau Kemudahan Diamati

Penilaian berbasis SKP dan PKP pada dasarnya lebih mudah untuk diamati, Karena dari situlah terdapat bagaimana performa pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya hal tersebut dapat diamati dari target yang telah di cantumkan sebelumnya dalam penyusunan SKP dengan Realisasi yang telah dicapai oleh pegawai tersebut dalam hal penilaian kinerja yang telah dilakukan, selain itu dalam hal PKP, pejabat penilai dapat melihat perilaku kinerja pegawai sehari hari untuk dapat dituangkan kedalam nilai di dalam PKP, sehingga seluruh hal diatas dapat menjadi kemudahan untuk diamati.

B. Jenis Inovasi Penilaian Kinerja Pegawai

1. Sasaran Kerja Pegawai

Sasaran kinerja pegawai adalah Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja ASN yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.(BKN, 2017). Sasaran Kinerja Pegawai tersebut memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap ASN wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi.

Di dalam Sasaran Kinerja pegawai terdapat beberapa aspek yang menjadi dasar untuk penilaian pegawai di suatu instansi, aspek yang dinilai dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) meliputi:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Waktu
4. Biaya

Dalam menentukan efektivitas SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai) dalam suatu kinerja pegawai tentunya harus dengan melalui perhitungan, hal tersebut dilakukan untuk dapat melihat apakah kinerja seorang pegawai tersebut baik atau belum baik, perhitungan yang dilakukan untuk menentukan jumlah SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) ditentukan melalui empat aspek, yaitu aspek kuantitas, aspek kualitas, aspek waktu, dan aspek biaya sehingga menggunakan rumus sebagai berikut:

1. Aspek Kuantitas

$$\text{Aspek Kuantitas} = \frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

2. Aspek Kualitas

$$\text{Aspek Kualitas} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

Lalu, untuk menentukan apakah *output* telah sesuai dengan apa yang diharapkan maka dapat ditentukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut

Kriteria Nilai	Keterangan
91-100	Hasil kerja sempurna, dan pelayanan di atas tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, standar yang ditentukan dan lain-lain.
76-90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61-75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
51-60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke Bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

3. Aspek Waktu

- a) Apabila kegiatan tidak dilakukan maka realisasi waktu 0 (nol) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Capaian SKP Aspek Waktu Untuk kegiatan yang tidak dilakukan} = \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 0 \times 100$$

- b) Untuk aspek waktu tingkat efisiensi yang dapat ditoleransikan $\leq 24\%$ (kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) diberikan nilai baik sampai dengan sangat baik. Dalam hal tingkat efisiensi waktu $\leq 24\%$ (kurang dari atau sama dengan 24 persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} & \text{Nilai Capaian SKP Aspek Waktu (tingkat efisiensi } \leq 24\%) \\ & = \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100 \end{aligned}$$

- c) Untuk aspek waktu tingkat efisiensi $\geq 24\%$ (lebih dari dua puluh empat persen) diberikan nilai cukup sampai dengan buruk. Dalam hal tingkat efisiensi waktu $\geq 24\%$ (lebih dari dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} & \text{Nilai Capaian SKP Aspek waktu (tingkat efisiensi } \geq 24\%) \\ & = 76 - \left\{ \left(\frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100 \right) - 100 \right\} \end{aligned}$$

- d) Untuk menghitung persentase tingkat efisiensi waktu penghitungannya menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} & \text{Presentase efisiensi waktu} \\ & = 100\% - \left(\frac{\text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100\% \right) \end{aligned}$$

4. Aspek Biaya

- a) Apabila kegiatan tidak dilakukan maka realisasi 0 (nol), maka perhitungannya menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} & \text{Nilai Capaian SKP Aspek Biaya untuk kegiatan yang tidak dilakukan} \\ & = \frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 0 \times 100 \end{aligned}$$

- b) Untuk aspek biaya tingkat efisiensi yang dapat ditoleransikan $\leq 24\%$ (Kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) diberikan nilai baik sampai dengan sangat baik. Dalam hal tingkat efisiensi biaya $\leq 24\%$ kurang dari sama dengan 24 persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} & \text{Nilai Capaian SKP Aspek Biaya (tingkat efisiensi } \leq 24\%) \\ & = \frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target biaya (TB)}} \times 100 \end{aligned}$$

- c) Untuk aspek biaya tingkat efisiensi $> 24\%$ (lebih dari dua puluh empat persen) diberikan nilai cukup sampai dengan buruk. Dalam hal tingkat efisiensi biaya > 24 (lebih dari dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} & \text{Nilai capaian SKP aspek biaya (tingkat efisiensi } > 24\%) \\ & = 76 - \left\{ \left(\frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100 \right) 100 \right\} \end{aligned}$$

- d) Untuk menghitung tingkat presentasi efisiensi biaya dari target biaya penghitungannya menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} & \text{Presentase efisiensi biaya} \\ & = 100\% - \left(\frac{\text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100 \right) \end{aligned}$$

Kemudian, dari keseluruhan aspek yang telah dihitung maka akan ada hasil dari tiap – tiap aspek tersebut, untuk mengetahui hasil capaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) tersebut dibutuhkan perhitungan *final* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Capaian SKP} = \frac{\text{Hasil perhitungan ke 4 Aspek}}{\text{Jumlah Aspek}}$$

2. Perilaku Kinerja Pegawai

Inovasi penilaian kinerja yang selanjutnya adalah Penilaian Perilaku Kerja Pegawai, penilaian tersebut dilakukan oleh atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan, di dalam PKP terdapat beberapa aspek, yaitu:

1. Orientasi pelayanan

Orientasi Pelayanan dalam hal ini adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pihak yang dilayani dalam hal ini misalnya, masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/ atau instansi lain.

2. Integritas

Integritas adalah kemampuan seorang pegawai yang bersangkutan untuk bertindak sesuai dengan perencanaan, aturan, nilai, norma dan etika dalam Lembaga. Di lembaga BNN Kabupaten Ciamis seorang pegawai diharuskan memiliki tingkatan integritas yang cukup tinggi Karena seorang individu diharuskan bekerja secara maksimal, dalam hal ini penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilai atau atasan langsung melihat bagaimana perilaku mengenai integritas daripada pegawai yang dinilai tersebut, penilaian tersebut dapat dilihat dengan bagaimana seorang pegawai yang bersangkutan tersebut menjalankan program semaksimal mungkin baik itu dalam internal ataupun eksternal dari lembaga yang berkaitan.

3. Komitmen

Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan dari pegawai yang bersangkutan untuk mewujudkan tujuan organisasi secara sungguh sungguh dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan.

4. Disiplin

Disiplin adalah kesanggupan Pegawai yang bersangkutan untuk menjalankan aturan yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan dari lembaga itu sendiri, dan apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

5. Kerjasama

Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan seorang pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam lingkungan kerjanya serta diluar lingkungan kerja dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

6. Kepemimpinan.

Aspek Kepemimpinan dalam hal ini adalah kemampuan dan kemauan seorang pimpinan dalam suatu bidang maupun lembaga untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

C. Pelaksanaan Penilaian Kinerja di Badan Narkotika Nasional Kabupaten Ciamis

Sebagai instansi vertikal yang merupakan turunan dari Badan Narkotika Nasional (BNN), BNN kabupaten Ciamis tentu saja menerapkan aturan yang telah ditentukan dari pusat, hal tersebut merupakan aturan dalam hal penilaian kinerja, dalam penilaian kinerja terdapat beberapa tolak ukur yang menentukan bahwa pegawai tersebut benar benar bekerja dengan baik atau tidak, tolak ukur tersebut berupa Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kinerja Pegawai atau SKP dan PKP, yang dimana hal tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011.

Di kantor BNN Kabupaten Ciamis penilaian kinerja berbasis SKP dan PKP ini telah di laksanakan sekitar 3 tahun terakhir, dalam pelaksanaannya di kantor BNN

Kabupaten Ciamis penilaian berbasis SKP dan PKP mendapat respon yang lebih baik daripada dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang sebelumnya, Karena penilaian berbasis SKP dan PKP dirasakan lebih obyektif dibandingkan dengan menggunakan penilaian dengan metode DP3, hal tersebut juga diungkapkan oleh ibu Hj. Ida Kaidah selaku kepala sub bagian umum kantor BNN Kabupaten Ciamis:

“Iya lebih bagus ini dengan menggunakan SKP jadi lebih obyektif. Memang kalo DP3 terlalu subjektif bisa dibuat sendiri sekemauannya, juga disini yang menentukan kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat ini ditentukan nilai-nilai disini batasannya misalkan kalo 76 itu nilai paling terendah minimal di SKP. Di DP3 pun sama 76 terdahunya. Kalua mendapat angka 76 itukan angka merah seperti halnya disekolah ya 6,5 angka merah. Itu berarti penilaian kinerja yang bersangkutan ya mungkin dianggap tidak mampu.” (Hasil wawancara tanggal 12 Januari 2017)

Berdasarkan hasil temuan memang SKP dan PKP ini dinilai lebih efektif dijalankan di lembaga BNN Kabupaten Ciamis, Karena dari seorang pegawai pekerjaan beserta hasilnya dapat dipaparkan dalam laporannya, berbeda dengan penilaian menggunakan DP3 yang masih sangat universal, dan dapat dikatakan obyektif, Karena dapat dipengaruhi dengan beberapa factor, seperti kedekatan dengan pegawai yang dapat memicu nilai yang baik terhadap pegawai yang bersangkutan, atau bahkan sebaliknya.

D. Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai

Untuk melihat bagaimana pelaksanaan SKP dan PKP di Kantor BNN Kab. Ciamis, penulis menggunakan teori efektivitas organisasi Campbell untuk memaparkan apakah pelaksanaan inovasi penilaian kinerja di Kantor BNN Kab. Ciamis tersebut sudah berjalan secara efektif atau belum, di dalam teori campbell.

1. Keberhasilan Program

Kebijakan penilaian kinerja dengan menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) merupakan kebijakan pemerintahan pusat, tetapi pada pelaksanaannya kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) diserahkan kepada instansi di daerah masing masing, Karena masing masing instansi juga memiliki pimpinannya masing masing, di kantor BNN Kabupaten Ciamis, dibuat dua laporan penilaian kinerja, laporan kinerja yang pertama dilaporkan ke pihak Pemerintah Daerah Kab. Ciamis, dan laporan yang kedua dilaporkan ke Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Barat.

Di kantor BNN Kabupaten Ciamis itu sendiri program yang telah dilaksanakan ini dapat dikatakan berhasil, Karena dapat merubah pola kerja dan melakukan penilaian secara lebih obyektif, disamping itu SKP juga dibutuhkan oleh para pegawai di kantor BNN kabupaten Ciamis untuk mengetahui dasar pekerjaan yang akan dilakukan di tahun yang akan datang, sehingga pekerjaan akan menjadi lebih terstruktur.

2. Keberhasilan Sasaran

Dalam sebuah organisasi, tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memperhatikan kinerja dari setiap pegawai apakah pegawai yang diamati tersebut dapat bekerja dengan baik atau tidak, apabila seluruh pegawai bekerja dengan seharusnya dan bekerja dengan baik, maka dapat dipastikan instansi tersebut akan lebih mudah dan lebih ideal dalam mencapai tujuan tersebut.

Di kantor BNN kabupaten Ciamis itu sendiri, keberhasilan sasaran yang telah ditentukan, hal ini menjadi tanda tanya, Karena masih ada individu yang bekerja dengan kehendaknya sendiri.

3. Kepuasan Terhadap Program

Dalam mencanangkan program tentunya harus sesuai dengan keadaan kondisi instansi itu sendiri, Program penilaian kinerja dengan menggunakan SKP dan PKP merupakan program yang di keluarkan untuk menunjang kinerja para pegawai yang ada di instansi pemerintahan, dengan adanya SKP dan PKP penilaian kinerja dapat

lebih terukur, Karena para pegawai menyusun target dan realisasi pekerjaannya sendiri, sehingga daftar pekerjaan yang telah disusun oleh pegawai itu sendiri dapat lebih terstruktur dalam pelaksanaannya.

Dalam menjalankan program ini BNN Kabupaten Ciamis sudah cukup merasa puas dalam pelaksanaannya, hal tersebut dikarenakan SKP merupakan dasar atau landasan bagi para pegawai untuk menyusun pekerjaannya, sedangkan PKP dinilai langsung oleh atasan pada setiap bidangnya, selain itu penilaian menggunakan SKP juga lebih detail Karena atasan sendiri dapat menilai berapa presentase pekerjaan yang telah dilakukan selama setahun dengan membandingkan ukuran target dan realisasi yang telah disusun oleh pegawai.

4. Tingkat Input dan Output

Berdasarkan hasil temuan, tingkat input dalam penilaian kinerja berbasis SKP dan PKP yang dilaksanakan di kantor BNN Kabupaten Ciamis belum terlalu ideal apabila mengacu kepada Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, apabila melihat dari sisi Sumber Daya Manusianya masih terdapat pegawai yang belum bekerja secara sungguh sungguh.

Sedangkan dari sarana pra sarana di BNN Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan penilaian kinerja dengan menggunakan SKP dan PKP sudah cukup baik, Karena penghitungan daripada penilaian SKP tersebut sudah menggunakan *software* yang didalamnya berfungsi untuk menghitung hasil capaian kerja, yang membandingkan antara target dan realisasi untuk pegawai yang bersangkutan, hal tersebut dapat terbilang cukup baik Karena di dalam *software* tersebut sudah menggunakan rumus penghitungan SKP yang tercantum di dalam Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 sehingga hal tersebut meminimalisir kesalahan salah hitung.

Selanjutnya tingkat output dari Inovasi penilaian kinerja berbasis SKP dan PKP ini sudah cukup baik, Karena dalam penerapannya SKP dan PKP ini memiliki dampak

yang lebih baik dibandingkan dengan penilaian kinerja sebelumnya, hal ini dapat dilihat dari lebih terstrukturanya kinerja seorang pegawai di kantor BNN Kabupaten Ciamis, Karena berdasarkan hasil temuan, aspek aspek daripada SKP dan PKP ini lebih terukur dan obyektif dalam penilaiannya dibandingkan dengan DP3.

5. Pencapaian Tujuan Menyeluruh

Dari hasil keseluruhan inovasi penilaian kinerja, memang dirasakan dampak yang berbeda daripada menggunakan metode penilaian yang sebelumnya, hal ini disebabkan Karena aspek aspek yang terdapat dalam penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan SKP dan PKP lebih banyak daripada penilaian kinerja pegawai yang sebelumnya, sehingga dalam mencapai tujuan menyeluruh dirasakan dapat lebih mudah untuk mencapai tujuan tersebut.

Dari hasil temuan diatas, efektifitas inovasi penilaian kinerja di kantor BNN Kabupaten Ciamis belum 100% efektif, Karena hal tersebut masih terganjal kepada individu individu yang kedisiplinannya masih kurang, sebagaimana disampaikan oleh narasumber, sehingga dari ukuran ideal masih belum sepenuhnya efektif. Namun secara garis besar, BNN Kabupaten Ciamis sudah memenuhi kriteria ideal dari pengukuran efektifitas yang dikemukakan oleh J.P Campbell.

KESIMPULAN

Secara teoritis memang inovasi yang telah dilaksanakan di BNN Kab. Ciamis telah efektif dilakukan, namun dalam praktiknya, khususnya dalam pencapaian sasaran masih terdapat masalah, yaitu mengacu kepada hasil temuan pada bab sebelumnya, dalam hal pencapaian sasaran di kantor BNN Kabupaten Ciamis belum 100% efektif, Karena hal tersebut masih terganjal kepada individu individu yang kedisiplinannya masih kurang, sebagaimana disampaikan oleh narasumber, maka dari hal itu dapat mengancam perjalanan untuk mencapai tujuan lembaga, sehingga dari ukuran ideal masih belum sepenuhnya efektif. Namun secara garis besar, BNN Kabupaten Ciamis

sudah memenuhi kriteria ideal dari pengukuran efektifitas yang dikemukakan oleh J.P Campbell.

Berdasarkan hasil pengamatan, penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) merupakan inovasi yang telah dibentuk oleh pemerintah pusat untuk dapat memperbaiki sistem penilaian kinerja yang telah dibentuk sebelumnya, yaitu DP3, dari keseluruhan syarat sebagai sesuatu hal yang dapat disebut sebagai inovasi, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) telah dapat dikatakan sebagai inovasi, Karena Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) telah memenuhi syarat sebagai inovasi, sebagaimana dikemukakan oleh Everett Rogers bahwa inovasi memiliki 5 unsur yang harus dipenuhi agar sesuatu tersebut dapat dikatakan sebagai inovasi. Inovasi yang telah dikeluarkan oleh pemerintah pusat tersebut telah dijalankan dengan baik dan seharusnya. Di Kantor BNN Kabupaten Ciamis, dan juga dalam pelaksanaannya BNN Kabupaten Ciamis menerapkan inovasi dengan penggunaan *software* dalam pengisian nilai nilai SKP sehingga hal tersebut cukup baik Karena, apabila menggunakan *software* dapat meningkatkan keakuratan penghitungan, dibandingkan dengan menggunakan cara hitung manual, yang terdapat kemungkinan salah hitung bahkan manipulasi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Arikunto S. 2001. *Prosedur Penelitian*. Cetakan keempat Jakarta : Rineka Cipta.
- Bungin, B. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group: Jakarta.
- Dantes, Nyoman. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : ANDI.
- Dessler, G. 1988. *Personnel Management*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc
- Hasibun, H. Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi kedua. BPFE/UGM: Yogyakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Moloeng, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mutiarin, Dyah & Zaenuri, Arif. 2014. *Manajemen Birokrasi dan Kebijakan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit Lepkhair
- Siagian P. Sondang. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- Steers. Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Strauss, Anselm. 2003. *Dasar – Dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Suryani, Tatik, 2008. *Perilaku Konsumen: Implikasi Pada Strategi Pemasaran*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Grafindo: Jakarta.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat

Zaenuri Muchamad, Dr. M.Si. 2016. *Manajemen SDM di Pemerintahan*. Yogyakarta.

JURNAL

Ayu Marina Prihatmanti. 2013. *Efektivitas Program Kesejahteraan Sosial Anak Balita (PKSAB) di Tas dr. Soetomo Surabaya*. Surabaya: Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga. Vol. 1. No.1

Rumengan Gery. 2016. *Kontribusi Manajemen Talenta, Inovasi dan Keunggulan Kompetitif Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Perusahaan*. Manado: Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi. Vol. 4. No. 4 323-332

MEDIA ELEKTRONIK

<http://bppt-kabciamis.info>

<http://jabar.bnn.go.id/bnnk/ciamis>

<http://www.bkn.go.id/produk/skp> (Diakses pada 13 Oktober 2016 pukul 23.25 WIB)

<http://www.ciamiskab.go.id/>

<https://ciamiskab.bps.go.id>

https://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/Bab%20II_11-51.pdf (Diakses

pada 14 Oktober 2016, pukul 21.55 WIB)

PRODUK HUKUM

Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Undang – Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Perka Badan Kepegawaian Negara No. 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

SKRIPSI

Sakir. 2013. *Akselerasi Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik yang Berkualitas di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2012*. Yogyakarta.

THESIS

Prasmi Rasyid Muhammad. 2016. *Inovasi Kelembagaan Unit Pelayanan Teknis Dinas (UPTD) Balai Rehabilitasi Terpadu Penyandang Disabilitas (BRTPD) di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta Untuk Menangani Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial Tahun 2015*. Yogyakarta. MIP UMY

Sakir. 2015. *Analisis Kebijakan Anggaran Dana Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014*. Yogyakarta. MIP UMY