J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah
Vol.3, No.6, Oktober 2024

Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa

Landi Wohon[1], Sisca B. Kairupan[2], Fitri H. Mamonto[3]
[1,2,3]Fakultas Ilmu,Sosial dan Hukum Universitas Negeri Manado
E-mail: landiwohon86@gmail.com[1], siscakairupan@unima.ac.id[2], fitrimamonto@unima.ac.id[3]

Article History:
Received: 05 Oktober 2024
Revised: 29 Oktober 2024
Accepted: 31 Oktober 2024

Keywords: *implementasi kebijakan, kompetensi penilai, transparansi, budaya organisasi, birokrasi.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan yang mengutamakan kepentingan negara di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Pasal 4 huruf c. Hasil penelitian mengungkapkan sejumlah permasalahan. Subfokus komunikasi antara atasan penilai dan bawahan yang dinilai menunjukkan kurangnya transparansi, inkonsistensi umpan balik, serta terbatasnya ruang diskusi. Kompetensi penilai mengalami kendala berupa kurangnya pengalaman, konflik kepentingan, serta minimnya pelatihan berkelanjutan. Kondisi sosial budaya penilai dan yang dinilai diwarnai bias relasional, konflik kepentingan, dan komunikasi yang tidak efektif. Struktur birokrasi kepangkatan juga memperlihatkan pengaruh hubungan sosial yang membatasi objektivitas. Disarankan Dinas Pendidikan mengembangkan panduan penilaian, menyediakan pelatihan berkelanjutan, serta meningkatkan kesadaran budaya bagi seluruh pegawai. Selain itu, sistem birokrasi perlu diperkuat melalui mekanisme yang transparan dan responsif.*

PENDAHULUAN

Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, serta beberapa Kepala Bidang dan Kepala Seksi dengan total 24 PNS. Setiap tingkatan dalam struktur organisasi bertanggung jawab atas penilaian kinerja di bawahnya. Proses penilaian ini diatur sesuai Peraturan BKN Nomor 6 Tahun 2022 yang merupakan pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan fokus pada Pasal 4 huruf (c) yang mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi, seseorang, atau golongan.

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 menetapkan kewajiban PNS untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, integritas, dan keteladanan. Selain itu, aturan ini juga melarang tindakan yang menyalahgunakan wewenang, bertindak sewenang-wenang, dan menerima hadiah yang berhubungan dengan jabatan. Aturan tersebut bertujuan untuk menciptakan aparatur yang profesional, bermoral, dan berintegritas dalam mewujudkan

pemerintahan yang bersih dan berwibawa (De Oliveira Goes & De Oliveira, 2020; Sifah et al., 2020).

Namun, implementasi disiplin di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa belum optimal. Berdasarkan observasi, ditemukan beberapa permasalahan, seperti ketidakhadiran pegawai tanpa pemberitahuan, sulitnya menghubungi pegawai yang tidak masuk kerja, serta pelayanan administrasi yang lambat dan berbelit-belit. Selain itu, terdapat kasus pimpinan yang sering tidak berada di tempat tanpa alasan jelas, yang berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi (Firdausijah, 2022; Hsu et al., 2020).

Masalah lain yang ditemukan adalah ketidakkonsistenan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai aturan. Pelayanan publik yang diberikan sering kali tidak memenuhi standar efisiensi dan efektivitas. Hal ini menunjukkan perlunya pengawasan yang lebih ketat terhadap pelaksanaan Pasal 4 huruf (c), yang menekankan kepentingan negara sebagai prioritas utama dalam setiap tindakan PNS.

Permasalahan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk komunikasi yang tidak efektif antara pimpinan dan bawahan, kurangnya transparansi dalam proses evaluasi, dan minimnya pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Kondisi sosial budaya organisasi juga menjadi tantangan, di mana hubungan personal kadang mengaburkan objektivitas dalam pelaksanaan disiplin (Murari, 2022; Singh & Misra, 2021).

Sebagai solusi, Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa perlu mengadopsi pendekatan yang lebih sistematis untuk meningkatkan disiplin pegawai. Langkah-langkah seperti penyusunan panduan kerja yang jelas, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan sistem pengawasan yang transparan dan responsif sangat diperlukan. Selain itu, workshop tentang kesadaran budaya juga dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan berintegritas (Lee, 2022; Zendehdel Nobari et al., 2021).

Dengan implementasi yang optimal dari Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, khususnya Pasal 4 huruf (c), diharapkan Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa dapat meningkatkan disiplin dan kinerja aparatur. Hal ini penting untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, profesional, dan berorientasi pada kepentingan negara, sehingga menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa di lingkungan Pendidikan (Bahasoan et al., 2024; Kumar et al., 2022; Lv, 2023).

Penelitian ini penting untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi disiplin PNS sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa. Dengan mengidentifikasi kendala dalam pelaksanaan kebijakan, penelitian ini memberikan landasan untuk perbaikan sistem kerja dan disiplin pegawai yang lebih baik. Hasilnya dapat menjadi acuan bagi pengambil kebijakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan menciptakan lingkungan kerja yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan negara. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi pada literatur kebijakan publik, khususnya dalam konteks peningkatan disiplin PNS di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, yang bertujuan untuk menggali dan memahami fenomena-fenomena yang muncul dalam konteks penelitian. Pendekatan fenomenologi dipilih karena memberikan peluang untuk mendalami pengalaman subjektif, sikap, dan keyakinan individu maupun kelompok dalam menghadapi suatu fenomena. Pendekatan ini tidak hanya mengidentifikasi peristiwa yang terjadi, tetapi juga menelusuri makna di balik pengalaman tersebut, sehingga menghasilkan wawasan yang

mendalam (Alhazmi & Kaufmann, 2022; Stilwell & Harman, 2021).

Pendekatan fenomenologi dianggap efektif dalam menganalisis berbagai aspek sosial, termasuk dinamika sikap, kepercayaan, dan persepsi yang memengaruhi suatu situasi. Dengan memfokuskan pada pengalaman langsung subjek penelitian, metode ini memungkinkan peneliti untuk menemukan pola-pola baru dalam pemikiran dan pembelajaran yang relevan dengan fenomena yang sedang diteliti. Pendekatan ini juga membantu dalam memahami kompleksitas hubungan sosial di lapangan, yang sering kali sulit dijelaskan melalui data kuantitatif semata (Neubauer et al., 2019; Ritunnano et al., 2023).

Keunggulan dari pendekatan fenomenologi adalah kemampuannya untuk mengeksplorasi potret situasi sosial secara luas dan menyeluruh. Dengan berinteraksi langsung dengan partisipan penelitian, peneliti dapat memperoleh informasi yang mendalam tentang konteks sosial, budaya, dan emosional yang memengaruhi fenomena tertentu. Proses eksplorasi ini mencakup pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen yang relevan, yang kemudian digunakan untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul (Freeman & Muhammad, 2023; Nopriyanto Bahasoan et al., 2023).

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang situasi sosial dan fenomena yang terkait dengan disiplin pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa. Hasil yang diperoleh tidak hanya berkontribusi dalam menjelaskan fenomena yang sedang diteliti, tetapi juga memberikan masukan bagi pengambil kebijakan untuk memperbaiki praktik dan kebijakan terkait. Dengan demikian, pendekatan fenomenologi menawarkan kerangka analisis yang kuat untuk memahami dan menjelaskan dinamika sosial secara mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan fondasi utama untuk memastikan pelayanan publik yang efektif, adil, dan dapat dipercaya. Sebagai abdi negara yang bertanggung jawab melayani masyarakat, PNS diharapkan memiliki kompetensi sekaligus kedisiplinan yang tinggi sesuai dengan aturan yang berlaku. Salah satu regulasi yang menjadi pedoman penting dalam disiplin PNS adalah Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021. Secara khusus, Pasal 4 huruf (c) mengamanatkan bahwa setiap PNS harus mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi, seseorang, atau golongan. Prinsip ini merupakan pilar penting dalam menjaga netralitas dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Meskipun telah ada landasan hukum yang jelas, implementasi aturan disiplin ini masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu masalah yang signifikan adalah rendahnya pemahaman sebagian PNS terhadap konsep "mengutamakan kepentingan negara." Banyak PNS yang belum sepenuhnya memahami bahwa prinsip ini mengharuskan mereka menempatkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dalam setiap keputusan dan tindakan. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara aturan yang tertulis dengan pelaksanaan di lapangan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kualitas pelayanan publik.

Masalah lain yang sering muncul adalah penyalahgunaan wewenang di berbagai sektor, di mana sebagian PNS lebih mengutamakan keuntungan pribadi atau golongan daripada kepentingan negara. Hal ini bertentangan dengan prinsip dasar disiplin yang diatur oleh peraturan, merusak integritas birokrasi, dan menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Ketika PNS tidak memprioritaskan kepentingan negara, hal ini tidak hanya merugikan masyarakat, tetapi juga menciptakan citra negatif bagi pemerintah secara keseluruhan (Mugellini et al., 2021; Tiki et al., 2022) .

Kurangnya pengawasan dan penegakan sanksi yang konsisten menjadi faktor yang memperburuk situasi ini. Dalam banyak kasus, pelanggaran disiplin tidak direspons dengan sanksi tegas, sehingga menciptakan budaya kerja yang permisif terhadap pelanggaran. Mekanisme pengawasan yang lemah memberikan ruang bagi PNS untuk mengabaikan aturan tanpa khawatir terhadap konsekuensinya. Hal ini tentu berpotensi memperburuk kualitas pelayanan publik yang seharusnya menjadi prioritas utama (Armstrong et al., 2022; Vian, 2020).

Selain pengawasan, diperlukan juga program pembinaan yang efektif untuk meningkatkan pemahaman PNS tentang pentingnya disiplin, terutama terkait mengutamakan kepentingan negara. Program pelatihan harus mencakup materi tentang etika kerja, tanggung jawab, dan integritas, sehingga nilai-nilai tersebut tertanam dalam setiap tindakan PNS. Dengan pembinaan yang baik, PNS diharapkan mampu menerapkan prinsip-prinsip kedisiplinan dalam pekerjaan mereka dan berorientasi pada kepentingan masyarakat (Johari et al., 2021; Lassou et al., 2021).

Penelitian ini dilakukan untuk membahas permasalahan disiplin PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa, khususnya dalam implementasi Pasal 4 huruf (c) Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021. Tujuan utama penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor penghambat, seperti kurangnya pemahaman regulasi, tidak konsistennya penerapan aturan, serta faktor lain yang memengaruhi kepatuhan pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan solusi yang efektif untuk meningkatkan kedisiplinan PNS dan memastikan pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan kepentingan negara (Forand, 2019; Odilla, 2020).

Komunikasi antar atasan yang Melakukan Penilaian Disiplin dan Pelaksana yang Dinilai

Komunikasi antara atasan yang melakukan penilaian disiplin dan pelaksana yang dinilai memiliki peran penting dalam implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini terutama berlaku di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa, di mana komunikasi yang efektif dapat membantu menciptakan pemahaman bersama mengenai standar disiplin dan kriteria penilaian. Dengan komunikasi yang baik, diharapkan kebijakan disiplin dapat dilaksanakan sesuai peraturan, sehingga mendukung terciptanya pelayanan publik yang berkualitas dan professional (Harris et al., 2020; Hu et al., 2021).

Namun, dalam praktiknya, terdapat berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas komunikasi antara atasan dan pelaksana. Salah satu masalah utama adalah kurangnya kejelasan dalam penyampaian informasi mengenai kriteria penilaian disiplin. Ketidakjelasan ini membuat pelaksana sering kali merasa bingung dan tidak memahami indikator yang digunakan dalam penilaian. Akibatnya, persepsi negatif terhadap proses penilaian muncul, yang dapat menghambat upaya untuk menegakkan disiplin di lingkungan kerja (Sudha et al., 2023; Sudirman et al., 2019).

Selain ketidakjelasan, kurangnya ruang untuk dialog antara atasan dan pelaksana juga menjadi tantangan. Pelaksana sering kali tidak diberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan atau mempertanyakan hasil penilaian. Hal ini menciptakan kesan bahwa proses penilaian dilakukan secara sepihak dan mengurangi rasa kepercayaan pelaksana terhadap keadilan penilaian tersebut. Tanpa ruang diskusi, pelaksana sulit memahami tujuan kebijakan disiplin secara menyeluruh, sehingga proses ini tidak memberikan hasil yang optimal.

Kurangnya transparansi dalam penyampaian hasil penilaian menjadi masalah lain yang signifikan. Pelaksana tidak selalu mengetahui alasan di balik hasil penilaian mereka, yang membuat mereka tidak memahami area mana yang perlu ditingkatkan. Transparansi dalam proses penilaian seharusnya menjadi prioritas untuk memastikan bahwa pelaksana tidak hanya mengetahui hasil yang diperoleh, tetapi juga memahami langkah-langkah perbaikan yang dapat

dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Permasalahan komunikasi ini menunjukkan perlunya langkah-langkah strategis untuk memperbaiki proses penilaian disiplin. Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa dapat memperkuat komunikasi antara atasan dan pelaksana dengan menyediakan panduan yang jelas mengenai kriteria penilaian dan menciptakan mekanisme dialog dua arah. Langkah-langkah ini dapat membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang kebijakan disiplin dan membangun kepercayaan antara atasan dan pelaksana (Felício et al., 2021; Suh & Battaglio, 2022).

Selain itu, penyediaan forum komunikasi yang terbuka dan transparan sangat diperlukan untuk mengatasi hambatan yang ada. Dengan adanya forum ini, pelaksana dapat menyampaikan pandangan mereka dan memperoleh penjelasan yang jelas terkait proses penilaian. Upaya ini tidak hanya akan meningkatkan rasa keterlibatan pelaksana, tetapi juga membantu menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan mendukung penerapan disiplin secara efektif.

Secara keseluruhan, komunikasi yang baik antara atasan dan pelaksana merupakan kunci utama untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan disiplin. Dengan komunikasi yang jelas, transparan, dan konsisten, proses penilaian disiplin dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai. Hal ini penting untuk memastikan bahwa kebijakan disiplin tidak hanya dipatuhi sebagai formalitas, tetapi juga diterapkan sebagai bagian dari upaya untuk mendukung kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan.

Sumberdaya atau Kompetensi atasan Penilai

Sumber daya manusia, khususnya kompetensi atasan penilai, memainkan peran yang sangat penting dalam implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa. Dalam lingkungan kerja yang mengutamakan kepentingan negara, peran atasan sebagai penilai menjadi krusial untuk memastikan kebijakan disiplin dijalankan secara adil dan transparan. Kompetensi ini mencakup pemahaman mendalam terhadap regulasi, kemampuan berkomunikasi secara efektif, dan kemampuan memberikan umpan balik yang konstruktif. Ketika atasan memiliki kompetensi yang memadai, proses penilaian disiplin dapat dilakukan dengan objektivitas tinggi dan mendukung nilai-nilai kepentingan negara (De Carlo et al., 2020; Prediger et al., 2020).

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa terdapat kendala dalam kompetensi atasan penilai di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa. Beberapa atasan belum memahami secara menyeluruh regulasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021. Ketidakpahaman ini dapat menyebabkan penilaian yang tidak konsisten atau bias, yang berpotensi mengurangi kepercayaan pegawai terhadap proses penilaian. Selain itu, praktik favoritisme masih ditemukan, di mana penilaian didasarkan pada hubungan pribadi daripada kinerja sebenarnya. Hal ini menciptakan suasana kerja yang tidak sehat dan menghambat efektivitas organisasi (Frederiksen et al., 2020; Schumacher et al., 2022).

Kurangnya pelatihan dan pembinaan berkelanjutan menjadi salah satu faktor yang memperburuk situasi. Banyak atasan penilai tidak memiliki akses ke pelatihan yang relevan, sehingga pengetahuan mereka tentang kebijakan disiplin menjadi stagnan. Tanpa pembaruan pengetahuan, atasan kesulitan beradaptasi dengan perubahan regulasi atau dinamika kebutuhan pelayanan publik. Oleh karena itu, program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan sangat diperlukan untuk memastikan bahwa atasan memiliki kemampuan untuk melaksanakan perannya dengan baik dan transparan (Beckman et al., 2022; Gilchrist et al., 2021).

Masalah lain yang diidentifikasi adalah konflik kepentingan dalam penilaian. Ketika

seorang atasan memiliki hubungan personal dengan pelaksana yang dinilai, terdapat risiko tinggi bahwa hasil penilaian tidak objektif. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif antara atasan dan pelaksana memperburuk situasi. Tanpa komunikasi yang terbuka, pelaksana tidak memiliki kesempatan untuk memahami alasan di balik hasil penilaian atau menyampaikan klarifikasi. Kondisi ini memperkuat persepsi negatif terhadap sistem penilaian dan menurunkan motivasi kerja.

Pentingnya komunikasi dalam mendukung kebijakan disiplin tidak bisa diabaikan. Komunikasi yang efektif antara atasan dan pelaksana adalah kunci untuk menciptakan pemahaman bersama tentang kebijakan yang diterapkan. Melalui dialog yang konstruktif, pelaksana dapat lebih memahami standar yang diharapkan dan menerima umpan balik untuk perbaikan kinerja. Sebaliknya, kurangnya komunikasi hanya akan memperburuk kesalahpahaman dan menurunkan kualitas implementasi kebijakan disiplin di lingkungan kerja (Gonsalvez et al., 2023; Grabner et al., 2020; Jacob et al., 2021).

Sebagai langkah untuk mengatasi permasalahan ini, Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa perlu menerapkan pendekatan yang komprehensif. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi penyediaan pelatihan berkelanjutan untuk atasan, penguatan mekanisme transparansi dalam proses penilaian, serta mendorong komunikasi dua arah yang lebih efektif antara atasan dan pelaksana. Dengan meningkatkan kompetensi dan memperkuat komunikasi, diharapkan proses penilaian disiplin dapat dilakukan secara adil dan mendukung tercapainya tujuan kebijakan (Dilapanga et al., 2023).

Keberhasilan implementasi kebijakan disiplin sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Kompetensi atasan penilai harus ditingkatkan melalui pelatihan yang relevan, sementara komunikasi antara atasan dan pelaksana harus diperbaiki untuk menciptakan pemahaman yang lebih baik. Dengan mengatasi kendala ini, Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan profesional, di mana kebijakan disiplin tidak hanya menjadi formalitas, tetapi benar-benar diterapkan untuk mendukung kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan.

Kondisi Sosial Budaya Penilai dan yang Dinilai

Kondisi sosial budaya memainkan peran penting dalam implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021. Faktor ini memengaruhi cara pandang dan respons individu terhadap kebijakan yang mengharuskan pegawai mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Dalam Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa, perbedaan nilai budaya antara penilai dan pelaksana sering kali menciptakan tantangan, terutama dalam penilaian disiplin. Nilai-nilai seperti kekeluargaan yang kuat dapat memengaruhi keputusan penilaian, sehingga menimbulkan bias yang bertentangan dengan prinsip objektivitas yang diharapkan dari kebijakan ini (Alexandra et al., 2021; Dongrey & Rokade, 2021).

Dalam implementasi kebijakan disiplin, keberagaman sosial budaya dapat menciptakan kesenjangan dalam penerapan standar. Penilai yang berasal dari budaya yang sangat menekankan profesionalisme cenderung menerapkan disiplin dengan tegas, sementara penilai dari budaya yang lebih mengutamakan relasi sosial mungkin lebih toleran terhadap pelanggaran kecil. Demikian pula, pegawai yang dinilai dapat menunjukkan sikap berbeda tergantung pada nilai-nilai budaya yang mereka anut, seperti kecenderungan menerima keputusan atasan tanpa diskusi dalam budaya hierarkis atau menyuarakan keberatan dalam budaya yang lebih terbuka. Perbedaan persepsi ini dapat menghambat kesepahaman antara penilai dan yang dinilai (Herzog-

Punzenberger et al., 2020; Park, 2019).

Bias relasional, komunikasi yang tidak efektif, dan konflik kepentingan menjadi kendala utama dalam proses penilaian disiplin di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa. Bias relasional muncul ketika penilai memberikan perlakuan khusus kepada pegawai tertentu berdasarkan kedekatan personal, yang merusak prinsip objektivitas. Komunikasi yang tidak efektif antara penilai dan pelaksana juga memperburuk situasi, karena pegawai sering kali tidak memahami alasan di balik penilaian yang diberikan. Konflik kepentingan, yang terjadi ketika penilai lebih mengutamakan hubungan sosial dibandingkan prinsip profesionalisme, semakin menghambat implementasi kebijakan yang mengutamakan kepentingan negara (Hossain et al., 2020; Sternberg et al., 2021).

Kurangnya pelatihan lintas budaya juga menjadi hambatan dalam mendukung penilaian yang adil dan efektif. Tanpa pelatihan yang memadai, penilai mungkin tidak memiliki keterampilan untuk menghadapi dinamika sosial budaya di tempat kerja. Pelatihan ini penting untuk meningkatkan sensitivitas budaya, sehingga penilai dapat mengatasi bias dan memperkuat komunikasi dengan pelaksana. Dengan memahami nilai-nilai budaya yang berbeda, penilai dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerapan kebijakan disiplin secara lebih adil dan efektif (Kairupan et al., 2020; Lynch et al., 2021; Scarborough et al., 2019).

Oleh karena itu, solusi yang diusulkan adalah memperkuat kompetensi sosial budaya penilai melalui pelatihan berkelanjutan, mengembangkan mekanisme komunikasi dua arah yang lebih efektif, dan memastikan bahwa kebijakan disiplin diterapkan dengan memperhatikan prinsip keadilan dan transparansi. Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan pemahaman pegawai terhadap kebijakan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk mendukung penerapan kebijakan disiplin yang mengutamakan kepentingan negara. Dengan pendekatan holistik ini, Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa dapat mengatasi hambatan sosial budaya dan mewujudkan kebijakan disiplin yang efektif dan berintegritas (Croitoru et al., 2022; Nadarajah et al., 2022)**.**

Struktur Birokrasi Kepangkatan antara Penilai dan yang Dinilai

Struktur birokrasi kepangkatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa memegang peran penting dalam implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hierarki jabatan antara penilai dan pegawai yang dinilai menentukan proses evaluasi, mulai dari pengawasan hingga pengambilan keputusan terkait disiplin. Dalam teori birokrasi, struktur ini dirancang untuk memastikan objektivitas dalam penilaian disiplin dan mendukung prinsip mengutamakan kepentingan negara. Namun, dalam praktiknya, kepangkatan sering kali menjadi sumber tantangan, terutama ketika tidak didukung oleh transparansi, akuntabilitas, serta prosedur penilaian yang jelas (Forand et al., 2023; RAFFLER, 2022).

Salah satu tantangan utama dalam struktur kepangkatan ini adalah potensi ketidakobjektifan penilaian akibat hubungan personal antara penilai dan yang dinilai. Penilai dengan jabatan lebih tinggi dapat terpengaruh oleh kedekatan sosial atau tekanan eksternal, yang pada akhirnya menurunkan kualitas penilaian. Di sisi lain, pegawai yang dinilai dengan jabatan lebih rendah sering kali merasa sulit menyampaikan keberatan terhadap hasil penilaian. Ketimpangan ini menciptakan jarak antara penilai dan yang dinilai, menghalangi komunikasi terbuka, serta berpotensi menurunkan motivasi kerja (Garcia-Lacalle & Torres, 2021; Pekince Kardaş, 2019).

Selain itu, struktur birokrasi yang hierarkis sering kali menghambat fleksibilitas dalam implementasi kebijakan disiplin. Keputusan disiplin sering diambil oleh pejabat tinggi tanpa

melibatkan staf operasional di lapangan. Hal ini menyebabkan ketidakselarasan antara kebijakan yang dirancang dengan kondisi faktual di lapangan, sehingga pelaksanaan kebijakan menjadi kurang efektif. Keberhasilan kebijakan disiplin tidak hanya bergantung pada aturan tertulis, tetapi juga pada partisipasi semua tingkatan jabatan untuk memahami dan menerapkan aturan secara konsisten (Zarychta et al., 2022).

Teori Edward III relevan dalam menjelaskan hambatan yang timbul dari struktur birokrasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa. Menurut teori ini, ketidakefisienan struktur birokrasi dan fragmentasi tanggung jawab dapat menghambat efektivitas implementasi kebijakan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa SOP yang kurang jelas dan koordinasi yang tidak optimal antarlevel jabatan menjadi kendala besar dalam penilaian disiplin. Ketidakjelasan SOP menyebabkan bias dalam penilaian, sementara fragmentasi tanggung jawab menciptakan kesulitan menjaga konsistensi dalam standar penilaian disiplin (Harris et al., 2020; Mangset & Asdal, 2019).

Untuk mengatasi kendala ini, Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa perlu memperkuat SOP dan meningkatkan koordinasi antarlevel jabatan. Reformasi birokrasi yang mengurangi fragmentasi tanggung jawab dapat membantu menciptakan struktur yang lebih terkoordinasi dan transparan. Selain itu, penting untuk memberikan pelatihan bagi penilai agar mereka memiliki kompetensi yang memadai dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, setiap keputusan disiplin dapat diambil secara profesional dan obyektif, sehingga kebijakan disiplin benar-benar mencerminkan prinsip mengutamakan kepentingan negara.

Kesimpulannya, keberhasilan implementasi kebijakan disiplin di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa bergantung pada restrukturisasi birokrasi yang mendukung komunikasi terbuka, transparansi, dan akuntabilitas. Dengan memperbaiki SOP, memberikan pelatihan yang relevan, dan mendorong koordinasi yang lebih baik, struktur birokrasi dapat lebih efektif dalam menegakkan kedisiplinan. Langkah ini tidak hanya memastikan bahwa kebijakan disiplin diterapkan dengan adil, tetapi juga membantu membangun budaya kerja yang berorientasi pada kepentingan negara, sehingga kepercayaan pegawai terhadap sistem birokrasi dapat ditingkatkan

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana tertuang dalam Pasal 4 huruf (c), yang menekankan pentingnya mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan pribadi, seseorang, atau golongan, masih menghadapi berbagai kendala. Salah satu kendala utama ditemukan pada aspek komunikasi antara atasan penilai dan bawahan yang dinilai. Kurangnya transparansi dalam proses penilaian, inkonsistensi umpan balik, serta keterbatasan ruang untuk diskusi dan klarifikasi menjadi hambatan signifikan. Hal ini menyebabkan penilaian disiplin kehilangan objektivitas, sehingga efektivitas kebijakan yang seharusnya mendukung kepentingan negara menjadi terganggu.

Permasalahan lain ditemukan dalam kompetensi sumber daya penilai. Banyak penilai menghadapi kendala berupa kurangnya pengalaman, latar belakang pendidikan yang relevan, dan keterbatasan pelatihan berkelanjutan. Selain itu, konflik kepentingan dalam proses penilaian serta kesulitan menyampaikan kebijakan disiplin kepada pelaksana memperburuk situasi. Kurangnya kompetensi ini tidak hanya menghambat pelaksanaan kebijakan secara efektif, tetapi juga memengaruhi kemampuan penilai untuk menjalankan tugasnya dengan objektivitas yang diperlukan.

Pada aspek sosial budaya, penelitian menemukan adanya bias relasional, komunikasi yang

tidak efektif, konflik kepentingan, serta minimnya pelatihan budaya sensitif di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa. Faktor-faktor ini menciptakan hambatan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebijakan disiplin. Ketidakmampuan untuk mengatasi perbedaan sosial budaya secara efektif menurunkan kepercayaan dan pemahaman antara penilai dan pelaksana, sehingga tujuan utama kebijakan untuk mengutamakan kepentingan negara sulit tercapai.

Struktur birokrasi kepangkatan juga menjadi salah satu tantangan dalam implementasi kebijakan disiplin. Pengaruh hubungan sosial dan minimnya mekanisme umpan balik dalam sistem hierarki menghalangi komunikasi yang sehat antara penilai dan pelaksana. Hal ini memperbesar peluang munculnya ketidakadilan dalam penilaian disiplin. Secara keseluruhan, untuk meningkatkan efektivitas kebijakan disiplin di Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa, diperlukan perbaikan pada aspek komunikasi, pengembangan kompetensi penilai, penyesuaian terhadap sensitivitas sosial budaya, serta restrukturisasi birokrasi untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas.

DAFTAR REFERENSI

Alexandra, V., Ehrhart, K. H., & Randel, A. E. (2021). Cultural intelligence, perceived inclusion, and cultural diversity in workgroups. *Personality and Individual Differences*, *168*, 110285. https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110285

Alhazmi, A. A., & Kaufmann, A. (2022). Phenomenological Qualitative Methods Applied to the Analysis of Cross-Cultural Experience in Novel Educational Social Contexts. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.785134

Armstrong, B., Barnes, T. D., O'Brien, D. Z., & Taylor-Robinson, M. M. (2022). Corruption, Accountability, and Women's Access to Power. *The Journal of Politics*, *84*(2), 1207–1213. https://doi.org/10.1086/715989

Bahasoan, A. N., Anwar, A. I., Lekas, M. N. J., & Asryad, R. (2024). Otonomi Daerah dan Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia: Literature Review. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, *8*(1), 43. https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1119

Beckman, M., Alfonsson, S., Rosendahl, I., Berman, A. H., & Lindqvist, H. (2022). A behaviour-based coding tool for assessing supervisors' adherence and competence: Findings from a motivational interviewing implementation study. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, *29*(6), 1942–1949. https://doi.org/10.1002/cpp.2763

Croitoru, G., Florea, N. V., Ionescu, C. A., Robescu, V. O., Paschia, L., Uzlau, M. C., & Manea, M. D. (2022). Diversity in the Workplace for Sustainable Company Development. *Sustainability*, *14*(11), 6728. https://doi.org/10.3390/su14116728

De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive Supervisor Behaviors and Employee Performance: The Serial Mediation of Workplace Spirituality and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834

De Oliveira Goes, A. S., & De Oliveira, R. C. L. (2020). A Process for Human Resource Performance Evaluation Using Computational Intelligence: An Approach Using a Combination of Rule-Based Classifiers and Supervised Learning Algorithms. *IEEE Access*, *8*, 39403–39419. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2975485

Dilapanga, A. R., Mantiri, J., & Rantung, M. I. R. (2023). Implementation of Village Administration Policies in Panasen Village, Kakas Barat District, Minahasa Regency. In *Proceedings of the Unima International Conference on Social Sciences and Humanities*

(UNICSSH 2022) (Issue 32, pp. 1801–1807). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-35-0_215

Dongrey, R., & Rokade, V. (2021). Assessing the Effect of Perceived Diversity Practices and Psychological Safety on Contextual Performance for Sustainable Workplace. *Sustainability*, *13*(21), 11653. https://doi.org/10.3390/su132111653

Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, *124*, 593–602. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069

Firdausijah, R. T. (2022). Improving the Quality of Human Resources in Developing the Performance of the State Civil Apparatus. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, *3*(01), 37–42. https://doi.org/10.58471/jecombi.v3i01.63

Forand, J. G. (2019). Civil service and the growth of government. *Journal of Public Economics*, *177*, 104045. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2019.07.004

Forand, J. G., Ujhelyi, G., & Ting, M. M. (2023). Bureaucrats and Policies in Equilibrium Administrations. *Journal of the European Economic Association*, *21*(3), 815–863. https://doi.org/10.1093/jeea/jvac050

Frederiksen, A., Kahn, L. B., & Lange, F. (2020). Supervisors and Performance Management Systems. *Journal of Political Economy*, *128*(6), 2123–2187. https://doi.org/10.1086/705715

Freeman, M., & Muhammad, E. A. (2023). Peeling Away the Taken-For-Grantedness of Research Subjectivities: Orienting to the Phenomenological. *The Qualitative Report*. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.5995

Garcia-Lacalle, J., & Torres, L. (2021). Financial Reporting Quality and Online Disclosure Practices in Spanish Governmental Agencies. *Sustainability*, *13*(5), 2437. https://doi.org/10.3390/su13052437

Gilchrist, T., Hatala, R., & Gingerich, A. (2021). A collective case study of supervision and competence judgments on the inpatient internal medicine ward. *Perspectives on Medical Education*, *10*(3), 155–162. https://doi.org/10.1007/S40037-021-00652-1

Gonsalvez, C. J., Riebel, T., Nolan, L. J., Pohlman, S., & Bartik, W. (2023). Supervisor versus self-assessment of trainee competence: Differences across developmental stages and competency domains. *Journal of Clinical Psychology*, *79*(12), 2959–2973. https://doi.org/10.1002/jclp.23590

Grabner, I., Künneke, J., & Moers, F. (2020). How Calibration Committees Can Mitigate Performance Evaluation Bias: An Analysis of Implicit Incentives. *The Accounting Review*, *95*(6), 213–233. https://doi.org/10.2308/tar-2016-0662

Harris, A. S., Seim, B., & Sigman, R. (2020). Information, accountability and perceptions of public sector programme success: A conjoint experiment among bureaucrats in Africa. *Development Policy Review*, *38*(5), 594–612. https://doi.org/10.1111/dpr.12450

Herzog-Punzenberger, B., Altrichter, H., Brown, M., Burns, D., Nortvedt, G. A., Skedsmo, G., Wiese, E., Nayir, F., Fellner, M., McNamara, G., & O'Hara, J. (2020). Teachers responding to cultural diversity: case studies on assessment practices, challenges and experiences in secondary schools in Austria, Ireland, Norway and Turkey. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, *32*(3), 395–424. https://doi.org/10.1007/s11092-020-09330-y

Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms? *Journal of Business Ethics*, *167*(4), 775–791.

https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z

Hsu, Y., Wang, C.-W., & Lan, J. (2020). Evaluating the performance of employee assistance programs (EAP): a checklist developed from a large sample of public agencies. *Asia Pacific Journal of Management*, *37*(3), 935–955. https://doi.org/10.1007/s10490-019-09659-z

Hu, Z., Li, Q., Liu, T., Wang, L., & Cheng, Z. (2021). Government equity investment, effective communication and public private partnership (PPP) performance: evidence from China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *28*(9), 2811–2827. https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2020-0138

Jacob, R., Mamonto, F. M., & Tangkau, C. (2021). Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Tomohon Timur Kota Tomohon. *Jurnal Administro : Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara*, *2*(1), 33–37. https://doi.org/10.53682/administro.v2i1.1677

Johari, R. J., Alam, M. M., & Said, J. (2021). Empirical assessment on factors contributing to integrity practices of Malaysian public sector officers. *Business Process Management Journal*, *27*(4), 1217–1237. https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0297

Kairupan, S. B., Mokat, J. E. ., & Pakasi, K. M. (2020). Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum dalam Penyediaan Air Bersih di Kecamatan Pasan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara (JURNAL ADMINISTRO)*, *1*(2), 41–44. https://doi.org/10.36412/jan.v1i2.1636

Kumar, V., Akhter, Y., & Ji, G. (2022). Performance-based evaluation and funding model for central universities in India: a preliminary assessment. *Quality in Higher Education*, *28*(3), 380–397. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.2017396

Lassou, P. J. C., Hopper, T., & Soobaroyen, T. (2021). Financial controls to control corruption in an African country: Insider experts within an enabling environment. *Financial Accountability & Management*, *37*(2), 107–123. https://doi.org/10.1111/faam.12240

Lee, F. L. F. (2022). Pandemic control and public evaluation of government performance in Hong Kong. *Chinese Journal of Communication*, *15*(2), 284–302. https://doi.org/10.1080/17544750.2022.2052132

Lv, R. (2023). Research on human resource management performance evaluation based on BP algorithm. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, *8*(2), 1155–1166. https://doi.org/10.2478/amns.2021.2.00302

Lynch, A. J., Fernández-Llamazares, Á., Palomo, I., Jaureguiberry, P., Amano, T., Basher, Z., Lim, M., Mwampamba, T. H., Samakov, A., & Selomane, O. (2021). Culturally diverse expert teams have yet to bring comprehensive linguistic diversity to intergovernmental ecosystem assessments. *One Earth*, *4*(2), 269–278. https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.01.002

Mangset, M., & Asdal, K. (2019). Bureaucratic power in note-writing: authoritative expertise within the state. *The British Journal of Sociology*, *70*(2), 569–588. https://doi.org/10.1111/1468-4446.12356

Mugellini, G., Della Bella, S., Colagrossi, M., Isenring, G. L., & Killias, M. (2021). Public sector reforms and their impact on the level of corruption: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, *17*(2). https://doi.org/10.1002/cl2.1173

Murari, K. (2022). Risk-adjusted performance evaluation of pension fund managers under social security schemes (National Pension System) of India. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *12*(4), 1217–1231. https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1857635

Nadarajah, S., Atif, M., & Gull, A. A. (2022). State-Level Culture and Workplace Diversity

Policies: Evidence from US Firms. *Journal of Business Ethics*, *177*(2), 443–462. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04742-2

Neubauer, B. E., Witkop, C. T., & Varpio, L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others. *Perspectives on Medical Education*, *8*(2), 90–97. https://doi.org/10.1007/S40037-019-0509-2

Nopriyanto Bahasoan, A., Yashari Soumena, F., & Arsyad, R. (2023). Migration Letters Identifying Increasing Poverty in Indonesia: Does the Human Development Index and Unemployment Affect Poverty in Indonesia? *Migration Letters*, *20*(8), 585–605. https://doi.org/https://doi.org/10.59670/ml.v20i8.5430

Odilla, F. (2020). Oversee and Punish: Understanding the Fight Against Corruption Involving Government Workers in Brazil. *Politics and Governance*, *8*(2), 140–152. https://doi.org/10.17645/pag.v8i2.2716

Park, J. S.-Y. (2019). Translating Culture in the Global Workplace: Language, Communication, and Diversity Management. *Applied Linguistics*. https://doi.org/10.1093/applin/amz019

Pekince Kardaş, D. (2019). Putting bureaucratic accountability into a perspective in terms of academic achievement. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, *31*(3), 349–375. https://doi.org/10.1007/s11092-019-09304-9

Prediger, S., Schick, K., Fincke, F., Fürstenberg, S., Oubaid, V., Kadmon, M., Berberat, P. O., & Harendza, S. (2020). Validation of a competence-based assessment of medical students' performance in the physician's role. *BMC Medical Education*, *20*(1), 6. https://doi.org/10.1186/s12909-019-1919-x

RAFFLER, P. J. (2022). Does Political Oversight of the Bureaucracy Increase Accountability? Field Experimental Evidence from a Dominant Party Regime. *American Political Science Review*, *116*(4), 1443–1459. https://doi.org/10.1017/S0003055422000181

Ritunnano, R., Papola, D., Broome, M. R., & Nelson, B. (2023). Phenomenology as a resource for translational research in mental health: methodological trends, challenges and new directions. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, *32*, e5. https://doi.org/10.1017/S2045796022000762

Scarborough, W. J., Lambouths, D. L., & Holbrook, A. L. (2019). Support of workplace diversity policies: The role of race, gender, and beliefs about inequality. *Social Science Research*, *79*, 194–210. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.01.002

Schumacher, D. J., Teunissen, P. W., Kinnear, B., & Driessen, E. W. (2022). Assessing trainee performance: ensuring learner control, supporting development, and maximizing assessment moments. *European Journal of Pediatrics*, *181*(2), 435–439. https://doi.org/10.1007/s00431-021-04182-0

Sifah, E. B., Xia, H., Cobblah, C. N. A., Xia, Q., Gao, J., & Du, X. (2020). BEMPAS: A Decentralized Employee Performance Assessment System Based on Blockchain for Smart City Governance. *IEEE Access*, *8*, 99528–99539. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2997650

Singh, A., & Misra, S. C. (2021). Safety performance & evaluation framework in Indian construction industry. *Safety Science*, *134*, 105023. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105023

Sternberg, R. J., Wong, C. H., & Kreisel, A. P. (2021). Understanding and Assessing Cultural Intelligence: Maximum-Performance and Typical-Performance Approaches. *Journal of Intelligence*, *9*(3), 45. https://doi.org/10.3390/jintelligence9030045

Stilwell, P., & Harman, K. (2021). Phenomenological Research Needs to be Renewed: Time to

Integrate Enactivism as a Flexible Resource. *International Journal of Qualitative Methods*, *20*. https://doi.org/10.1177/1609406921995299

Sudha, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2023). Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment. *International Journal of Public Sector Management*, *36*(3), 271–287. https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2022-0198

Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, *38*(5), 421–439. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369

Suh, J., & Battaglio, P. (2022). Assessing the Mediating Effect of Internal Communication on Strategic Human Resource Management and Perceived Performance: An Intersectoral Comparison. *Review of Public Personnel Administration*, *42*(3), 464–491. https://doi.org/10.1177/0734371X21994185

Tiki, S., Luke, B., & Mack, J. (2022). Examining bribery in Papua New Guinea's public sector: forms and accountability implications. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, *34*(1), 96–119. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-11-2019-0169

Vian, T. (2020). Anti-corruption, transparency and accountability in health: concepts, frameworks, and approaches. *Global Health Action*, *13*(sup1), 1694744. https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1694744

Zarychta, A., Grillos, T., & Andersson, K. P. (2022). Accountability and effort among street-level bureaucrats: Evidence from a lab-in-the-field experiment. *International Public Management Journal*, *25*(6), 916–938. https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1951408

Zendehdel Nobari, B., Gholipour, A., Ebrahimi, E., & Shoja, A. (2021). Employee performance appraisal system development in the National Library and Archives of Iran (NLAI): soft operational research approach. *Performance Measurement and Metrics*, *22*(2), 117–136. https://doi.org/10.1108/PMM-09-2020-0050