**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENILAIAN KINERJA ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)**

**KABUPATEN PANDEGLANG – BANTEN**

**S K R I P S I**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Menyelesaikan**

**Studi Dan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)**

**Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis**



**O L E H**

**PUTRI ARIFANI ZALFA XAFIERA**

**11012100318**

**PROGRAM STUDI : MANAJEMMEN**

**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**PROGRAM PENDIDKAN : SARJANA (S1)**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BINA BANGSA**

**KOTA SERANG**

**2025**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PERSETUJUAN PEMBIMBING**  **DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN SIDANG SKRIPSI** | | |
| SKRIPSI  **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENILAIAN KINERJA ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)**  **KABUPATEN PANDEGLANG – BANTEN** | | |
| **PUTRI ARIFANI ZALFA XAFIERA**  NIM : 11012100318  PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  KONSETRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  JENJANG PENDIDKAN : SARJANA | | |
| **Disetujui Untuk dipertahankan Dalam Sidang Skripsi** | | |
| Pembimbing I  **Encep Saefullah, S.H., M.M.**  Tanggal : | Pembimbing II  **Arta Rusidarma Putra, S.T., M.M.**  Tanggal : | |
| **PIMPINAN**  **PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  UNIVERSITAS BINA BANGSA | | |
| Ketua  Program Studi Manajemen  **Encep Saefullah, S.H., M.M.**  Tanggal : | | Sekretaris  Program Studi Manajemen  **Ikhwan Satria Lesmana, SE., M.M.**  Tanggal : |

|  |  |
| --- | --- |
| **PERSETUJUAN PENGESAHAN PEMBIMBING**  **DAN PIMPINAN PERGURUAN TINGGI** | |
| SKRIPSI  **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENILAIAN KINERJA ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)**  **KABUPATEN PANDEGLANG – BANTEN** | |
| **PUTRI ARIFANI ZALFA XAFIERA**  NIM : 11012100318  PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  KONSETRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  JENJANG PENDIDKAN : SARJANA | |
| Skripsi Telah Diterima dan Dinyatakan :  **………**Dengan Nilai Huruf  Oleh Tim Penguji Dalam Sidang Ujian Skripsi Program Sarjana (S1)  PROGRAM STUDI MANAJEMEN  Pada Hari … Tanggal … …… | |
| Pembimbing I  **Encep Saefullah, S.H., M.M.**  NIDN : 0406048201 | Pembimbing II  **Arta Rusidarma Putra, S.T., M.M.**  NIDN : 0403108604 |

|  |  |
| --- | --- |
| **PIMPINAN**  **FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  **UNIVERSITAS BINA BANGSA** | |
| DEKAN  Fakultas Ekonomi dan Bisnis  **Dr. Tata Rustandi, S.E., M.M.**  NIDN : 0405056503 | KETUA  Program Studi Manajemen  **Encep Saefullah, S.H., M.M.**  NIDN : 0406048201 |
| REKTOR  UNIVERSITAS BINA BANGSA  **Prof. Drs. Muhammad Suparmoko, M.A., Ph.D.**  NIDN : 9903252958 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **PERSETUJUAN PENGESAHAN PEMBIMBING DAN TIM DOSEN PENGUJI** | |
| SKRIPSI  **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENILAIAN KINERJA ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)**  **KABUPATEN PANDEGLANG – BANTEN** | |
| **PUTRI ARIFANI ZALFA XAFIERA**  NIM : 11012100318  PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  KONSETRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  JENJANG PENDIDKAN : SARJANA | |
| Telah diuji dalam Sidang Skripsi Pada Hari ….. Tanggal … Bulan 2021  Oleh Dewan Penguji dan Dinyatakan  **………**  Dengan Nilai Huruf ..  Serang, Tanggal …..(**ujian sidang**) | |
| Pembimbing I  **Encep Saefullah, S.H., M.M.**  NIDN : 0406048201 | Pembimbing II  **Encep Saefullah, S.H., M.M.**  NIDN : 0406048201 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| TIM DOSEN PENGUJI | | | |
| **1**  **2**  **3** | Nama Dosen | Tanggal | Tanda Tangan |

**LEMBAR PERNYATAAN**

**TENTANG**

**KEABSAHAN PENULISAN SKRIPSI**

Putri Arifani Zalfa Xafiera, 11012100318, Jurusan Manajemen Konsenterasi Sumber Daya Manusia menyatakan dengan sebenarnya bahwa Skripsi yang saya buat dengan judul penelitian :

**“Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Penilaian Kinerja ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang-Banten”**

Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaian studi dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) dari Universitas Bina Bangsa, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian – bagian tertentu dalam penulisan Skripsi yang saya kutip dari hasil karya orang lian telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan karya ilmiah.

Adapun dikemudian hari ditemukan seluruh atau Sebagian Skripsi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya PLAGIAT dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang telah saya peroleh dan sanksi – sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan.

|  |
| --- |
| Serang,….2025 |
|  |
| Putri Arifani Zalfa Xafiera  NIM : 11012100318 |

***HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BASED ON EMPLOYE PERFOMRMANCE APPRAISAL AT THE STAFFING AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AGENCY (BKPSDM) PANDEGLANG BANTEN DISTRICT***

***PUTRI ARIFANI ZALFA XAFIERA***

***11012100318***

[***ZXAFIERA@GMAIL.COM***](mailto:ZXAFIERA@GMAIL.COM)

***ABSTRAK***

*This research examines the implementation of Human Resource Management (HRM) based on the performance assessment of State Civil Apparatus (ASN) responsive to digital dynamics to influence the performance and growth of agencies. The existing problems, such as the implementation of Employee Performance Targets (SKP) have not been effective.*

*Aims to study the implementation, monitoring and evaluation of SKP as well as performance improvement strategies and perspectives on SKP in increasing motivation and performance and identifying the obstacles faced.*

*The method used by researchers is a qualitative descriptive approach. to explore the implementation of the ASN performance system by collecting data through interviews and observations. Data included SKP reports and discipline levels submitted from BKPSDM.*

*The results showed that the implementation of SKP in BKPSDM still needs improvement, especially related to employee adaptation to the system and compliance with regulations, there is still a lack of time and speed data, so the monitoring process is reactive. The leader's socialization of the performance appraisal system needs to be improved so that ASN understands the flow of preparing targets in the implementation of SKP.*

*Overall, researchers highlight the importance of HRM-based performance appraisal that is objective, transparent, and supported by effective socialization and coaching aimed at improving the quality of public services.*

***Keywords: Human Resource Management (HRM), Performance Appraisal, State Civil Apparatus***

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENILAIAN KINERJA ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN PANDEGLANG-BANTEN**

**PUTRI ARIFANI ZALFA XAFIERA**

**11012100318**

[**ZXAFIERA@GMAIL.COM**](mailto:ZXAFIERA@GMAIL.COM)

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berdasarkan penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) responsif terhadap dinamika digital untuk mempengaruhi kinerja dan pertumbuhan instansi. Yang Permasalahan yang ada, seperti penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) belum efektif.

Bertujuan untuk mempelajari penerapan, pemantaun dan evaluasi SKP serta strategi peningkatan kinerja dan perespektif terhadap SKP dalam meningkatkan motivasi dan kinerja dan mengidentifikasi kendala yang dihadapi.

Metode yang digunakan oleh peneliti yaitu pendekatan deskriptif kualitatif. untuk mengeksplorasi implementasi sistem kinerja ASN dengan pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Data termasuk laporan SKP dan tingkat kedisiplinan yang disampaikan dari BKPSDM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SKP di BKPSDM masih memerlukan perbaikan, terutama terkait adaptasi pegawai terhadap sistem serta kepatuhan terhadap peraturan, masih kurangnya data waktu dan kecepatannya, sehingga proses pemantauan bersifat reaktif. Sosialisasi pemimpin terhadap sistem penilaian kinerja perlu ditingkatkan agar ASN memahami alur penyusunan target dalam pelaksanaan SKP.

Secara keseluruhan peneliti menyoroti pentingnya penilaian kinerja berbasis MSDM yang objektif, transparan, dan didukung oleh sosialisasi serta pembinaan yang efektif bertujuan agar kualitas pelayanan publik lebih meingkat.

Kata kunci : Manajamen Sumber Daya Manusia (MSDM), Penilaian Kinerja, Aparatur Sipil Negara

## KATA PENGANTAR

*Assalamua’laikum Warahmatullahi Wabaraktuh*

Dengan mamanjakkan puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, atas segala Rahmat dan karunia-nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul: **“Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Penilaian Kinerja ASN Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang-Banten”.** Skripsi ini ditulis sebagai bentuk memenuhi Sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) pada Universitas Bina Bangsa Banten.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian skripsi ini. Secara khusus pada kesemoatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak **Prof. Drs. Muhammad Suparmoko, M.A., Ph.D.** selaku Rektor Universitas Bina Bangsa yang telah memberikan kesempata kepada penulis untuk meraih gelar Sarjana Manajemen (S.M). Dedikasi Bapak telah menjadi inspirasi bagi penulis dalam menjalankan tugas dan kewajiban di lingkungan Universitas Bina Bangsa.
2. Bapak **Prof. Dr. Ir. H. Bambang Dwi Suseno, SE., M.M.** selaku Wakil Rektor I Bidang Akademik Universitas Bina Bangsa atas perhatian dan kerja kerasnya dalam meningkatkan kualitas akademik, bimbingan bapak sangat berarti bagi kami dalam mencapai Pendidikan.
3. Bapak **Drs. Gatot Hartoko, M.Si.** selaku Wakil Rektor II Bidang Umum dan Keuangan atas pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien sangat membantu kelancaran operasional d Universitas Bina Bangsa.
4. Bapak **Dr. Budi Ilham Mailiki, S.Pd., M.M.** selaku Wakil Rektor III Biadang Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama atas perhatian dan Upaya dalam meningkatkan kesejahteraaan mahasiswa dan alumni Universitas Bina Bangsa.
5. Bapak **Dr. Tata Rustandi, SE.,M.M.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Bangsa atas dukungan selama ini sangat berarti bagi kemajuan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen.
6. Bapak **Encep Saefullah. S. H., M.M.** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Bangsa Serta selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyususnan skripsi ini. Dedikasi dan kesabaran Bapak dalam membimbing penulis sangat berarti bagi terselesainya skripsi ini.
7. Bapak **Ikhwan Satria Lesmana, SE., M.M.** selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Bangsa.
8. Bapak **Arta Rusidarma Putra, S.T., M.M.** selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan pengetahuan, arahan dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Bapak **Didin Pahrudin** selaku Kepala Dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang sudah memberikan izin untuk melakukan penelitian di instansi yang dinaunginya.
10. Bapak **Farid Fikri, S.E.** selaku Kepala Bagian Data dan Informasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
11. Ibu **Lelih Rusliawati S. Sos.** Selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
12. Orang Tua tercinta dan tersayang ter-khusus untuk Ibu Murti sebagai ibu tersayang, support system dan booster semangat penulis untuk terus menyelesaikan karya tulis ilmiah. Dengan kesabaran, doa, nasehat dan dukungan yang luar biasa dalam setiap langkah hidup penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Kemudian untuk Almarhum Bapak Endang Hamdi selaku ayah terbaik yang sudah memberikan kasih sayang luar biasa sampai akhir hidupnya, memberikan pelajaran akan hal yang akan dihadapi di masa depan, kasih sayang, cinta, kesabaran dan doa yang menjadi kekuatan, semangat serta motivasi penulis untuk terus berusaha semaksimal mungkin dalam proses penyusunan skripsi ini.
13. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang yang sudah berkenan ikut serta mendukung penulis dalam penulisan skripsi ini.
14. Teman – teman seperjuangan yang dalam kondisi apapun tetap memberikan motivasi dan berjuang bersama penulis dalam meyelesaikan perkuliahan dan skripsi ini.

Dalam pembuatan Skripsi ini penelit telah berusaha semaksimal mungkin, tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, oleh karena itu diharapkan saran dan kritik untuk dapat membangun penyempurnaan karya ilmiah ini serta dapat membantu bagi para pembaca.

|  |
| --- |
| Serang,……2025 |
|  |
| Putri Arifani Zalfa Xafiera |

# DAFTAR ISI

**LEMBAR PENGESAHAN** i

**ABSTRAK** vii

[**KATA PENGANTAR** ix](#_Toc202103637)

[**DAFTAR ISI** xii](#_Toc202103638)

[**BAB I** 1](#_Toc202103639)

[**PENDAHULUAN** 1](#_Toc202103640)

[1.1 Latar Belakang 1](#_Toc202103641)

[1.2 Identifikasi Masalah 12](#_Toc202103642)

[1.3 Fokus dan Sub Fokus 12](#_Toc202103643)

[1.3.1 Fokus Penelitian 12](#_Toc202103644)

[1.3.2 Sub Fokus Penelitian 12](#_Toc202103645)

[1.4 Pertanyaan Penelitian 13](#_Toc202103646)

[1.5 Tujuan Penelitian 13](#_Toc202103647)

[1.6 Kegunaan Penelitian 14](#_Toc202103648)

[**BAB II** 15](#_Toc202103649)

[**KAJIAN TEORITIK** 15](#_Toc202103650)

[2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 15](#_Toc202103651)

[2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia 15](#_Toc202103652)

[2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia 18](#_Toc202103653)

[2.1.3 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 19](#_Toc202103654)

[2.2 Kinerja 22](#_Toc202103655)

[2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja 24](#_Toc202103656)

[2.2.3 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara 24](#_Toc202103657)

[2.2.4 Tujuan Kinerja Pegawai 26](#_Toc202103658)

[2.2.5 Indikator Kinerja Pegawai 26](#_Toc202103659)

[2.3 Penilaian kinerja ASN 27](#_Toc202103660)

[2.3.1 Landasan Hukum Penilaian Kineja Aparatur Sipil Negara 29](#_Toc202103661)

[2.3.2 Prosedur Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara 30](#_Toc202103662)

[2.3.3 Pemanfaatan Hasil Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara 31](#_Toc202103663)

[2.3.4 Indikator Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara 33](#_Toc202103664)

[2.3.5 Aspek Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara 35](#_Toc202103665)

[2.4 Penelitian Relevan 36](#_Toc202103666)

[**BAB III** 49](#_Toc202103667)

[**METODOLOGI PENELITIAN** 49](#_Toc202103668)

[3.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian 49](#_Toc202103669)

[3.1.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kab. Pandeglang 49](#_Toc202103670)

[3.1.2 Visi BKPSDM 51](#_Toc202103671)

[3.1.3 Misi BKPSDM 51](#_Toc202103672)

[3.2 Tempat dan Waktu Penelitian 51](#_Toc202103673)

[3.2.1 Tempat Penelitian 51](#_Toc202103674)

[3.2.2 Waktu Penelitian 51](#_Toc202103675)

[3.3 Latar Penelitian 53](#_Toc202103676)

[3.4 Metode dan Prosedur Penelitian 53](#_Toc202103677)

[3.5 Data dan Sumber Sumber Data 54](#_Toc202103678)

[3.5.1 Data 54](#_Toc202103679)

[3.5.2 Sumber Data 55](#_Toc202103680)

[3.6 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data 55](#_Toc202103681)

[3.7 Pemeriksaan Keabsahan Data 58](#_Toc202103682)

[**BAB IV** 60](#_Toc202103683)

[**HASIL PENELITIAN** 60](#_Toc202103684)

[4.1 Gambaran Umum Tentang Subjek Penelitian 60](#_Toc202103685)

[4.2 Hasil Wawancara 60](#_Toc202103686)

[4.2.1 Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 66](#_Toc202103687)

[4.2.1.1 Aspek Kuantitas dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 68](#_Toc202103688)

[4.2.1.2 Aspek Kualitas dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 69](#_Toc202103689)

[4.2.1.3 Aspek Waktu dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 71](#_Toc202103690)

[4.2.1.4 Aspek Biaya dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 72](#_Toc202103691)

[4.2.1.5 Aspek Strategi dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di BKPSDM Kabupaten Pandeglang 72](#_Toc202103692)

[4.2.1.6 Aspek Kendala dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Pandeglang 73](#_Toc202103693)

[4.3 Monitoring Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 74](#_Toc202103694)

[4.3.1 Penetapan Standar Pelaksana 74](#_Toc202103695)

[4.3.2 Penentuan Ukuran Pelaksanaan 75](#_Toc202103696)

[4.3.3 Pengukuran Pelaksanaan Aktuasi dan Perbandinganya dengan Standar yang Ditentukan 75](#_Toc202103697)

[4.3.4 Tindakan Koreksi 76](#_Toc202103698)

[4.4 Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 77](#_Toc202103699)

[4.4.1 Penilai dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 77](#_Toc202103700)

[4.4.2 Kinerja dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 78](#_Toc202103701)

[4.4.3 Ternilai dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupatenn Pandeglang 78](#_Toc202103702)

[4.4.4 Dilakukan Secara Berkala dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 78](#_Toc202103703)

[4.4.5 Proses Pengambilan Keputusan Oleh MSDM dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 79](#_Toc202103704)

[4.5 Strategi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 79](#_Toc202103705)

[4.6 Persepsi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 80](#_Toc202103706)

[4.7 Kendala Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang 81](#_Toc202103707)

[**BAB V** 82](#_Toc202103708)

[**TEMUAN PENELITIAN** 82](#_Toc202103709)

[5.1 Pelaksanaan Penilaian Kinerja ASN melalui SKP di BKPSDM 82](#_Toc202103710)

[5.1.1 Penyusunan SKP oleh ASN 82](#_Toc202103711)

[5.1.2 Penetapan dan Persetujuan Atasan 84](#_Toc202103712)

[5.1.3 Evaluasi dan Penilaian Kinerja 84](#_Toc202103713)

[5.2 Kesesuaian SKP dengan Prinsip Manajemen Kinerja 85](#_Toc202103714)

[5.2.1 Keterukuran dan Kejelasan Target 85](#_Toc202103715)

[5.2.2 Keterkaitan dengan Sasaran Organisasi 85](#_Toc202103716)

[5.2.3 Objektivitas Penilaian 87](#_Toc202103717)

[**BAB VI** 84](#_Toc202103718)

[**KESIMPULAN DAN REKOMENDASI** 84](#_Toc202103719)

[6.1 Kesimpulan 84](#_Toc202103720)

[6.2 Rekomendasi 85](#_Toc202103721)

[DAFTAR PUSTAKA 87](#_Toc202103722)

DAFTAR LAMPIRAN

# DAFTAR TABEL

**Tabel 1.1** 5

**Tabel 1.2** 6

**Table 1.3** 7

**Tabel 2.1** 37

**Tabel 3.1** 52

**Tabel 3.2** 55

**Tabel 3.3** 56

**Tabel 3.4** 57

# DAFTAR GAMBAR

**Gambar 4.1 Informan I Kabag Pusdatin** 60

**Gambar 4.2 Kasubag Kepegawaian** 61

**Gambar 4.3 Kepala Staff** 61

**Gambar 4.4 Staff Analis SDM** 62

**Gambar 4.5 Pranata Kearsipan** 62

**Gambar 4.6 Pelaksana** 63

# BAB I

# PENDAHULUAN

# Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sejumlah rangkaian kegiatan yang telah disusun untuk mencapai tujuan organisasi, dimulai dari perencanaan, pengelolaan, hingga pengawasan terhadap pegawai. pendekatan yang lebih proaktif dan responsif terhadap dinamika digital kini dibutuhkan dalam pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang menjadi peran integral disini dalam dinamika organisasi kemudian mempengaruhi kinerja dan pertumbuhan adalah Sumber Daya Manusia nya (SDM) (Simbolon et al., 2021). Manajemen Sumber Daya Manusia berguna dalam pencapaian organisasi, pengelolaan pegawai, adaptasi terhadap perubahan digital serta peningkatan kinerja pegawa. Tujuan dalam pengelolaan pegawai ini agar dapat berkontribusi maksimal, termasuk mempertahankan talenta, serta meningkatkan produktivitas dan memastikan kepatuhan hukum terkait ketenagakerjaan.

Ketika Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak di Kelola dengan baik, konsekuensinya bagi pegawai berupa penurunan produktivitas dan kinerja individu, tingginya tingkat *turnover* karena ketidakpuasan, kesulitan menarik pegawai yang berkualitas, konflik internal dengan manajemen serta dampak negatif pada kesejahteraaan pegawai dan pengembangan karir mereka. Untuk mencegah hal tersebut terjadi, strategi MSDM harus dikembangkan terkait kebutuhan pegawai, investasi dalam pelatihan dan pengembangan karir pegawai, fokus tersebut pada kesejahteraan pegawai kemudian pengembangan pemimpin yang mampu membimbing pegawai untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi setiap pegawai.

Saat ini Indonesia sedang melakukan perubahan besar – besaran salah satunya adalah dengan cara mengelola pegawai pemerintahannya, yang biasa dikenal sebagai reformasi birokrasi. Salah satu yang sangat krusial terkait penetapan ulang sistem pemerintahan ini yaitu dalam Penerapan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang professional dan berbasis pada kinerja. Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 adalah landasan utama yang telah mengatur tentang manajemen ASN termasuk kompetensi, sistem perubahan paradigma dan pendekatan administrative ke manajemen kinerja. Dalam UU tersebut terdapat sistem merit yang mendefinisikan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan kualifikasi kompetensi, dan kinerja, yang di berlakukan secara adil dan tanpa diskriminasi. Tujuan akhirnya adalah untuk mewujudkan birokrasi pemerintah yang efisien, selektif, bersih, bertanggung jawab dan melayani.

Menurut (Setyowati & Yani Antariksa, 2021) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam memastikan efektivitas operasional. Praktik MSDM terus berkembang untuk menjawab tantangan dan kebutuhan yang dinamis berhubungan dengan kebutuhan organisasi, MSDM bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif. Kemudian (Khoiroidah & Maunah, 2022) berpendapat tentang Manajemen Sumber Daya Manusia berperan krusial dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan eksternal. Manajemen Sumber Daya Manusia bertanggung jawab untu mempertemukan atau memadukan kepentingan sebuah lembaga atau badan dan para pegawai atau anggotanya untuk mencapai efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) juga berperan dalam pengelolaan kinerja dengan mengembangkan sistem penilain yang adil, MSDM juga bertanggung jawab untuk membangun hubungan yang baik antara manajemen dan pegawai. Maka, MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi pada pengembangan potensi manusia untuk mecapai keberhasilan organisasi seara keseluruhan (Hendara Riofita, 2023).

******

**Gambar 1 Badan Kepegawaian dan Pengambangan Sumber Daya Manusia**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) selaku lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan ASN di tingkat daerah dan memiliki peranan penting dalam sistem manajemen kinerja yang efektif. Pangkal hambatan yang sering dihadapi oleh BKPSDM saat ini adalah merancang sistem penilaian kinerja yang objektif, terukur, dapat dipertanggung jawabkan serta melibatkan partisipasi berbagai pihak dan dilaksanakan secara transparan artinya tanpa di pengaruhi oleh pertimbangan subjektif atau bias personal. Tantangan lainnaya termasuk resistensi ASN terhadap sistem penilaian yang baru, kurangnya pelatihan bagi penilai serta sistem teknologi informasi yang belum sepenuhnya mendukung transparansi dan efektivitas penilaian. Kondisi ini berakobat pada tingkat motivasi kerja yang akan semakin rendah, ketidaksesuaian antara kinerja dan penghargaan, serta budaya kinerja yang lemah dalam organisasi pemerintahan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan krusial sebagai pelayana publik serta penggerak birokrasi pemerintahan. Kinerja ASN secara langsung berhubungan dengan kualitas pelayanan publik dan efektivitas jalannya roda pemerintahan. Manajemen kinerja ASN menjadi elemen yang fundamental dalam upaya mewujudkan birokrasi yang prosesional serta berintegritas. Penilaian kinerja adalah salah satu siklus utama dalam manajemen kinerja, bertujuan untuk mengukur sejauh mana ASN telah memenuhi standar dan ekspektasi yang ditetapkan, serta sebagai dasar untuk melakukan pengembangan kompetensi dan pengambilan Keputusan strategis terkait kepegawaian. Tanpa sistem tersebut sulit bagi instansi pemerintah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawaianya, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka dari itu penilaian kinerja tak hanya sebagai prosedur administratif melainkan bertransformasi menjadi alat utama sistem meritrokasi yang berdampak pada berbagai aspek pengelolaan SDM. Untuk mewujudkan hal tersebut perlu adanya dukungan dari manajemen sumber daya manusia (Flagstad & Johnsen, 2022) menjelaskan Sumber Daya Manusia merupakan asset terpenting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi sehingga perlu dibekali dengan pengetahuan yang memadai. Pentingnya sumber daya manusia harus disadari oleh manajemen baik dalam sebuah perusahaan, instansi ataupun lembaga.

Kinerja seorang pegawai adalah hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda – beda dalam mengerjakan tugasnya. Menurut (Andina, N., & Ali, H., 2024) bahwa kinerja adalah hasil usaha yang dihasilkan individu dalam suatu organisasi, dalam memanfaatkan kemampuan dan tanggung jawabnya, untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang sesuai secara moral, hukum dan etika. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) masih adanya penurunan dalam kinerja pegawai permasalahan yang masih kerap terjadi adalah rendahnya tingkat disiplin kerja para Aparatur Sipil Negara (ASN) hal itu bisa dibuktikan oleh data yang peneliti dapat dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM).

**Tabel 1.1**

**Data keterlambatan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN ) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) tahun 2024**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Bulan | Jumlah  Pegawai | Keterlambatan | Presentase  % |
| Januari | 40 | 17 | 42,5% |
| Februari | 40 | 12 | 30% |
| Maret | 40 | 13 | 32,5% |
| April | 40 | 15 | 37,5% |
| Mei | 40 | 14 | 35% |
| Juni | 40 | 15 | 37,5% |
| Juli | 40 | 18 | 45% |
| Agustus | 40 | 16 | 40% |
| September | 40 | 17 | 42,5% |
| Oktober | 40 | 15 | 37,5% |
| November | 40 | 17 | 42,5% |
| Desember | 40 | 15 | 37,5% |

***Sumber : Kasubag Umum Kepegawaian BKPSDM Kab. Pandeglang***

Berdasarkan data keterlambatan tersebut dapat dilithat terdapat beberapa presentase yang cukup tinggi terjadi pada bulan juli sebesar 45% keterlambatan yang dilakukan oleh pegawai, berdasrkan fenomena yang terjadi tingginya presentase keteralmbatan disebabkan dari kurangnya disiplin pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), bulan januari hingga Desember tahun 2024. Tidak hanya itu saja, disiplin kerja yang kurang baik akan mempengaruhui tingkat absensi pegawai. dapat dilihat pada tabel dibawah ini terkait Tingkat Absensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebagai berikut :

**Tabel 1.2**

**Data Absensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) tahun 2024**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Bulan | Jumlah Pegawai | Absensi | | | Persentase % |
| Sakit  (Orang) | Izin  (Orang) | Alfa  (Orang) |
| Januari | 40 | 5 | 8 | 4 | 42.5% |
| Februari | 40 | 8 | 5 | 5 | 45% |
| Maret | 40 | 6 | 8 | 6 | 40% |
| April | 40 | 6 | 7 | 6 | 47,5% |
| Mei | 40 | 7 | 8 | 6 | 57,5% |
| Juni | 40 | 9 | 9 | 7 | 57,5% |
| Juli | 40 | 8 | 5 | 7 | 50% |
| Agustus | 40 | 10 | 7 | 3 | 50% |
| September | 40 | 8 | 9 | 6 | 57,5% |
| Oktober | 40 | 7 | 9 | 4 | 50% |
| November | 40 | 4 | 5 | 6 | 37,5% |
| Desember | 40 | 5 | 3 | 6 | 35% |

***Sumber: Data Diolah dari Kasubag Umum Kepegawaian Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kab. Pandeglang Tahun 2024***

Berdasarkan tintjauan lapangan yang dilakukan oleh peneliti di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memiliki permasalahan yang dihadapi dalam disiplin kerja yaitu masih adanya sebagian pegawai tidak meningkatkan tingkat absensi nya.

Secara umum penilaian kinerja sangat penting bagi keberlangsungan organisasi, karena ini merupakan faktor yang mencerminkan kesuksesan suatu manajemen kinerjanya, ketika kinerja meningkat akan terciptanya suasana yang lebih kondusif. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan alat untuk memberikan evaluasi yang menilai seluruh pencapaian individu serta kinerja organisasi. Penilaian merupakan upaya untuk mengumpulkan berbagai informasi tentang proses yang dolakukan secara berkala, teratur dan menyeluruh. Selain itu, penilaian kinerja berperan untuk memberi bantuan untuk memahami dan memberi gambaran kepada individu untuk memahami prilaku mereka kemudian menemukan kelemahan dan perbaikan apa saja yang harus dilakukan.

Penilaian kinerja ASN jugra berfokus pada pemahaman yang jelas mengenai tanggung jawab yang akan diberikan kepada pegawai tersebut kemudian bagaimana kinerja individu tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan instansi pemerintah secara keseluruhan. Karenanya penilaian dilakukan tidak hanya menilai secara fisik saja akan tetapi juga pelaksaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkat pekerjaan.

**Table 1.3**

**Rekapan Nilai Sasaran Kinerja Pegawai**

**Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama** | **Jabatan** | **Rating Hasil Kerja** | **Rating Perilaku Kerja** | **Predikat Kinerja Pegawai** |
| 1 | Suganda, S.E | Analisis SDM Aparatur Ahli Muda | 85,50 | 76,43 | Baik |
| 2 | Dudu Durachman | Analisis SDM Aparatur Sipil Muda | 83,72 | 72,60 | Baik |
| 3 | Suhartati, S.H | Kabid BKPSDM | 87,50 | 84,17 | Baik |
| 4 | Didin Pahrudin | Kepala BKPSDM | 88,50 | 86,50 | Baik |
| 5 | TB Akhmad Juwaeni | Sekretaris BKPSDM | 87,07 | 82,83 | Baik |
| 6 | Sri Wardini, S.Sos | Analisis kesejahteraan SDM Aparatur | 86,65 | 78,60 | Baik |
| 7 | Heri Susanto, S.IP | Analisis Kesejahteraan SDM | 81,06 | 77,40 | Baik |
| 8 | Madhusin | Administrasi Kerjasama Pelatihan | 83,43 | 78,40 | Baik |
| 9 | Asep Abdulkodir | Penyusun Rencana Mutasi | 81,83 | 82,20 | Baik |
| 10 | Ahmad Mulyana | Pengelola Kepegawaian | 85,44 | 77,33 | Baik |
| 11 | Andri Junaedi | Pengelola Kepegawaian | 82,87 | 85,20 | Baik |
| 12 | Lelih Rusliawati, S.Sos | Kasubag Kepegawaian | 86,34 | 79,65 | Baik |
| 13 | Indra Subakti, S.Sos | Kepala Staff | 82,07 | 82,40 | Baik |
| 14 | Eko Giyanto, A.MD | Pengumpulan dan pengelolaan data | 88,98 | 80,17 | Baik |
| 15 | Farid Fikri, S.E | Kabid Data dan Informasi | 84,32 | 88,34 | Baik |
| 16 | Iis Sulastri, S.Sos | Analisis SDM Aparatur Ahli Muda | 83,45 | 79,46 | Baik |
| 17 | Iman Santoso | Analisis Kesejahteraan SDM Aparatur | 86,13 | 85,64 | Baik |
| 18 | Fitrianah Nensih | Pengelolaan Kinerja Pegawai | 82,78 | 81,44 | Baik |
| 19 | Moh. Rafiudin | Pengelola Disiplin Pegawai | 81.00 | 85,80 | Baik |
| 20 | Haerudin | Pengelola Data Pegawai | 84,36 | 77,59 | Baik |
| 21 | Mari Rohmawati, S.Sos | Pengelola Sistem Informasi Pegawai | 82.54 | 80,58 | Baik |
| 22 | Evi Hidayati, S.STP, M.Si | Analisis SDM Aparatur Ahli Muda | 81,61 | 82,76 | Baik |
| 23 | Wawan Setiawan, S.Sos | Keuangan | 80,88 | 77,54 | Baik |
| 24 | Usman Unadi, S.Sos | Analisis SDM Aparatur Ahli Muda | 83,45 | 80,65 | Baik |
| 25 | Muhammad Usep | Pengelola Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian | 81,79 | 82,83 | Baik |
| 26 | Eneng Muliawati | Pranata Kearsipan | 88,88 | 81,20 | Baik |
| 27 | Andri Sofyandi, S. IP | Pranata Diklat | 82,60 | 79,83 | Baik |
| 28 | Purwanto | Pelaksana | 86,53 | 77,40 | Baik |
| 29 | Roup | Pengelola Kepegawaian | 80,64 | 82,25 | Baik |
| 30 | Tubagus Jaky Haikal | Pranata Komputer | 87,45 | 80,90 | Baik |
| 31 | Dede Akhiriyah, S. STP | Kasubag Perencana Evaluasi Pelaporan | 89,76 | 79,58 | Baik |
| 32 | Juwita Mutachirriyah, S. Kom | Analis SDM Aparatur Ahli Muda | 84,46 | 80,20 | Baik |
| 33 | Fithriana Munawaroh | Penyusun Rencana Mutasi | 81,80 | 76,89 | Baik |
| 34 | Nunung Nurajizah, S.H | Analis SDM Aparatur Ahli Muda | 87,28 | 74,82 | Baik |
| 35 | Eem Uyaenah | Analis Pengambangan SDM Aparatur | 86,88 | 85,70 | Baik |
| 36 | Oman Lukman, S.Sos | pelaksana | 83,44 | 75,35 | Baik |
| 37 | Putriana | Keuangan | 86,78 | 87,75 | Baik |
| 38 | Yosep Gumilar | Pranata Komputer | 87,59 | 78,90 | Baik |
| 39 | Onih Noviany | Terampil-Pranata Komputer | 87,70 | 76.56 | Baik |
| 40 | Harry Darmawan | Terampil- Pranata Komputer | 82,43 | 83,70 | Baik |

***Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2024***

Terkait penilaian kinerja aktual pegawai yang sesuai dengan standar yang ada tentunya memerlukan peran pemimpin yang dapat meningkatkan kesadaran pegawai Aparatur Sipil Negara, sesuai dengan hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menunjukkan bahwa 40 pegawai memiliki predikat kinerja “Baik”. Nilai Rating Hasil Kinerja bervariasi dari 80,64 – 89,76, kemudian kisaran Rating Perilaku Kerja antara 72,60 – 88,34. Ini mengindikasikan bahwa strategi sudah berjalan dengan sesuai dan efektif dalam menjaga kinerja pegawai tingkat optimal. Jadi peran pimpinan dan kesadaran para pegawai bisa lebih di perkuat dalam strateginya seperti pengembangan kompetensi yang relevan dengan jabatannya. Di sisi lain, penilaian kinerja pegawai ini sepatutnya tidak berhenti dengan pemberian angka saja tetapi pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) serta pimpinan di setiap bagiannya memberikan evaluasi terhadap para pegawai atau anggotanya untuk menghindari keambiguan pegawai terhadap sisi mana yang harus di perbaiki dan harus ditingkatkan serta menghindari objektivitas dalam penilaian, pimpinan mengadakan sosialisasi terhadap penerapan sistem penilaian kinerja tersebut.

Penelitian yang pertama oleh Rizkia Lana Maureen tahun 2021 dengan judul “Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Aplikasi Kikiping Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Kabupaten Pandeglang, Provinsi Banten” hasil dari penelitian ini menganalisis penilaian kinerja melalui aplikasi Kikiping di Badan Kepegawaian Dan Diklat Kabupaten Pandeglang yang menggunakan teori Dessler menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan prosedur apapun yang meliputi penetapan standar kinera, penilaian actual pegawai dalam hubungan denga standar, serta memberikan umpan balik pada pegawai dengan tujuan memotivasi mereka untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus bekerja keras. Kemudian penelitian yang kedua yang dilakukan oleh Eva Aulia Mukti dan Noviyanti tahun 2024 dengan judul “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kecamatan Kenjeran Kota Surabaya (Studi Pada Sasra Kinerja Pegawai Bagian Pemerintahan & Pelayanan Publik)” penelitian ini mengulik tentang proses, tantangan dan faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) kemudian berfokus pada penggunaan teknologi seperti aplikasi *e-performance* dan *fingerprint* untuk meningkatkan keadilan dalam penilaian kinerja pegawai. Persamaan dari peelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada fokus dalam sistem penilaian kinerja dengan menggunakan sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) guna meningkatkan objektivitas pada hasil penilaian dan yang menjadi pembeda pada penelitian yang sedang dilakukan adalah pada pengkajian yang lebih mendalam serta penguatan pada beberapa landasan hukum untuk penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Berdasarkan ulasan masalah diatas, maka penulis berminat untuk mengangkat serta mengkaji dan melakukan penelitian untuk mengetahui manajemen penilaian kinerja ASN. Dengan ini penulis mengangkat sebuah judul penelitian **“MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENILAIAN KINERJA ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN PANDEGLANG”.**

# Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diidentifikasikan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Masih adanya ketidakefektifan dalam penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai alat penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), yang dituntukkan dari tingkat keterlambatan dan absensi pegawai dari bulan Februari – Desember 2024, serta belum optimalnya disiplin kerja ASN.
2. Hasil penilaian kinerja ASN seringkali berhenti pada pemberian angka atau predikat namun belum secara optimal dimanfaatkan untuk merumuskan program pengembangan kompetensi atau peningkatan kinerja yang terarah.
3. Sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terlalu menitikberatkan pada pencapaian individu, sehingga mengabaikan nilai – nilai kerja kolaboratif dalam organisasi dan dapat menurunkan semangat tim.
4. Terbatasnya pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap isi dan makna indikator dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan pelatihan tentang bagaiman SKP disusun.
5. Peran pemimpin dalam memberikan evaluasi dan pembinaan kinerja belum optimal.

# Fokus dan Sub Fokus

## 1.3.1 Fokus Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada serta agar pembahasan in tidak terlalu luas dan memudahkan dalam membuat penelitian kemudian agar terarah pada pokok permasalahan yang sudah dijelaskan pada latar belakang. Maka peneliti berfokus pada Manajemen sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Pandeglang.

## 1.3.2 Sub Fokus Penelitian

Sub fokus yang peneliti ambil dalam penelitian yaitu sistem penilaian kinerja pada ASN yang ada di BKPSDM Kabupaten Pandeglang.

# Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, fokus dan sub fokus penelitian maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)?
2. Bagaimana monitoring Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)?
3. Bagaimana evaluasi yang dilakukan terhadap Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)?
4. Bagaimana strategi peningkatan kinerja pegawai dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)?
5. Bagaimana persepsi pegawai terhadap efektivitas Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dalam meningkatkan motivasi dan kinerja mereka?
6. Bagaiman cara pegawai menghadapi kendala dalam mencapai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan bagaimana dampak kendala tersebut terhadap kinerja kalian?

# Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mengkaji penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
2. Untuk menganalisis dan mengkaji monitoring Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
3. Untuk menganalisis dan mengkaji evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
4. Untuk menganalisi strategi peningkatan kinerja dari sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
5. Untuk menganalisis dan mengkaji persepsi pegawai terhadap efektivitas Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dalam meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.
6. Untuk menganalisis dan mengkaji kendala yang dihadapi dalam mencapai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta dampak dari kendala tersebut.

# 1.6 Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan untuk beberapa pihak diantaranya :

1. Bagi Badan Kepegawain dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak besar serta manfaat dalam upaya meningkatkan objektivitas sistem penilaian kinerja ASN yang sudah di terapkan selama ini serta melakukan penyempurnaan penggunaan sistem penilaian kinerja (SKP) dan permasalahan pegawai terhadap sasaran kinerja pegawai.

1. Bagi Universitas Bina Bangsa

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan sumber literatur dalam pengajaran dan pengembangan ilmu manajemen terutama terkait sistem penilaian kinerja ASN yang berbais Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Selain itu diharapkan penelitian ini sedikit banyaknya digunakan sebagai bahan analisis dan studi kasus dalam mata kuliah yang berhubunan dengan manajemen ASN, pengelolaan SDM, ataupun kebijakan publik, sehingga peneliti lain dapat memahami secara lebih mendalam.

1. Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)

Penelitian ini diharapkan menciptakan inovasi layanan publik yang lebih cepat efektf dan sesuai kebutuhan masyarakat, untuk mengidentifikasi masalah yang ada lalu mencari solusi yang solutif.

# BAB II

# KAJIAN TEORITIK

# 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

## 2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen diambil dari istilah dalam bahasa Inggris yaitu *management* yang berasal dari kata kerja *to manage* berarti mengelola. Selain itu dari sudut pandang Lauren A. Aply yang dikutip oleh Tanthowi, manajemen diterjemahkan sebagai “seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain” sering di pahami oleh kita bahwa manajemen merupakan sebuah bidang yang secara sistematis yang berusaha memahami “mengapa” dan “bagaimana” individu berkolaborasi untuk mencapai tujuan serta meningkatkan sistem kerjasama ini demi kebaikan manusia.

Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam kelanhsungan strategi yang bertujuan sebagai pedoman untuk mencapai keberhasilan suatu instansi atau lembaga Pendidikan. (Amstrong, 2021) mengungkapkan bahwa praktik manajememen sumber daya manusia yang efisien memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keseluruhan organisasi secara keseluruhan. Kinerja individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung yang terdapat di lingkungan kerjanya. Termasuk budaya organisasi, struktur dan tipe individu yang terlibat. menyiapkan rencana strategi yang matang dalam mencapai tujuan organisasi sangatlah penting untuk menciptakan iklmim kerja yang dapat meningkatkan keahlian, memaksimalkan kontribusi pegawai didukung dengan meggunakan pendekatan manajemen kinerja yang tepat sehingga dapat memungkinkan terciptanya pengelolaan simber daya manusia yang efektif.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup strategi dan tujuan yang dalam tugasnya terdapat kebijakan terkait pegawai yang mempengaruhi perilaku mereka secara positif atau negative. Sumber Daya Manusia (SDM) ini mempunyai teori seperti siklus hidup organisasi, teori tersebut menjelaskan bagaimana tahapan demi tahapan yang dialami oleh sebuah organisasi, mulai dari pembentukan hingga kemungkinan penurunan atau transformasi. Dengan teroti ini kita dapat memahami serta menerapkan untuk kemampuan beradaptasi dan berinovasi. Organisasi yang mampu mengendalikan segala iklim didalamnya akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan dan berkembang sesuai dengan cita – cita awal pendiriannya. Dalam konteks pemerintahan, yang mencerminkan tingkat pemerintahahan terdepan yaitu peran sumber daya manusia yang dibutuhkan sebagai penggerak lembaga. Mereka tidak hanya bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi pemerintahan, tetapi juga berinteraksi langsung dengan masyarakat. Kemampuan, pengetahuan dan motivasi pegawai dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas pelayanan publik serta pengembangan ditinggal desa (Nababan et al., 2022)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian yang memiliki tujuan menarik untuk mendapatkan kandidat terbaik sesuai dengan kebutuhan instnasi, melalui rekrutmen dan seleksi, sebagai pengembangan dimana ini adalah proses untuk meningkatakan kompetensi keterampilan serta pengetahuan pegawai, dan tujuan berikutnya yaitu mempertahankan yaitu sebagai bentuk menajaga pegawai yang berpotensi agar tetap loyal dan produktif. Peran pimpinan di BKPSDM adalah sebagai pemberi arahan kepada orang – orang yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia yang dapat bekerja secara efektif dan efisien. (Emron, 2020) berpendapat bahwa manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai Langkah strategis dalam rangka mengingatkan kinerja oegawai atau karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Memberdayakan manusia harus memilik konteks yang dapat menciptakan pandangan positif terhadap manusia lainnya, dalam manajemen sumber daya manusia Emron menegaskan bahwa MSDM yang strategis adalah menciptakan dan memelihara lingkungan kerja serta mendorong pengembangan potensi setiap individu, dengan ini berarti setiap kebijakan dan praktik harus dirancang dengan tujuan utama untuk memberdayakan pegawai agar dapat memberikan kontribusi terbaiknya.

Dalam pelaksanaanya Manajemen Sumber Daya Manusia harus dianggap sebagai asset yang berharga dan dikelola oleh mereka dengan cara yang mendukung dalam perkembangan pribadi serta professional, pengetahuan memahami prilaku manusia adalah kunci untuk dapat mengelola orang secara efektif ini diperlukan sebagai alat supaya lebih mudah mengetahui tentang motivasi seperti apa yang dibutuhkan individu tersebut kemudian memenuhi kebutuhan yang mempengeruhi kinerja serta kepuasan kerja seorang pegawai, diadakanya program yang berfokus pada pengembangan individu seperti, pelatihan, pendidikan dan peluang pengembangan karir untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Selain itu, strategi dan visi manajemen sumber daya manusia harus selaras dengan organisasi, memastikan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia mendukung tujuan jangka panjang bagi lembaga. (John Storey, 2020:3) melihat MSDM sebagai fungsi strategis yang berupaya memanfaatkan potensi penuh sumber daya manusia, bermakna bahwa SDM adalah pendekatan yangkhas dalam pengelolaan SDM yang upayanya untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan penyebaran strategis tenaga kerja yang memiliki komitmen yang tinggi dan terampil dengan menggunakan teknik budaya. Structural serta dukungan dari personel yang terintegrasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berperan tidah hanya dalam aspek operasional tetapi juga dalam pembentukan dan implementasi strategi organisasi.

(Robbins dan Coulter, 2018) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan rangkaian yang dilakukan untuk mengelola berbagai aspek terkait tenaga kerja dalam suatu organisasi, proses ini meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi serta pengelolaan hubungan dengan karyawan yang semuanya berujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada umumnya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai pendekatan strategis yang holistic untuk megoptimalkan potensi manusia dalam sebuah organisasi demi mencapai tujuan bersama. Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pondasi bagi pegawai BKPSDM untuk memastikan lembaga memiliki talenta yang tepat, ditempatkan secara optimal, dikembangkan secara berkelanjutan dan dimotivasi untuk sinergis mencapai target yang telah di tetapkan.

## 2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dijelaskan dalam Undang – Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 mengenai ketenagakerjaan pasa 4, sasaran Pembangunan ketenagakerjaan atau tujuan khusus dari Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain :

1. Memberdayakan dan memanfaatkan tenaga kerja secara maksimal dan manusiawi
2. Mewujudkan distribusi kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan Pembangunan nasional dan daerah.
3. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mencapai kesejahteraan.
4. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

Menurut Seto, 2018 seperti dikutip dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia berpendapat bahwa MSDM memiliki tujuan meliputi :

1. Meningkatkan efisiensi

Organisasi bisa bekerja lebih cepat dan hemat biaya, jadi sumber daya digunakan lebih optimal dan pelayanan makin lancar.

1. Menaikan efektivitas

Upaya yang dilakukan benar – benar mencapai tujuan dan menghasilkan dampak positif sesuai target sehingga hasil kerja lebih bermakna.

1. Meningkatkan produktivitas

Pegawai mampu menghasilkan lebih banyak output dalam waktu yang lebih singkat tanpa mengorbankan kualitas.

1. Menurunkan jumlah mutasi pegawai

Stabilitas pegawai yang lebih tinggi memperkuat pengalaman dan loyalitas, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan ulang.

1. Meningkatkan kepuasan

Pelayanan yang baik dan sesuai harapan membuat masyarakat merasa dihargai, memperkuat kepercayaan dan loyalitas.

Adanya Manajemen Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) adalah sebagai *guidelines* (panduan) untuk memberdayakan sumber daya manusia dalam mengejar target yang optimal.

## 2.1.3 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan publik terletak pada dukungan tenaga kerja aparatur yang berprofesi dan memiliki keahlian yang cukup.. Negara yang sedang mengalami reformasi birokrasi harus memiliki pilar perbaikan yang sangat mumpuni selain dari segi kelembagaan dan sistem, sumber daya manusia merupakan salah satunya. Dalam suatu lembaga pemerintah fungsi manejemn SDM di pergunkan sebagai pendekatan yang membantu memahami apa yang pimpinan lakukan, yaitu menganggap pekerjaan mereka sebagai suatu proses atau tindakan untuk mencapai sesuatu. Untuk mencapai target tersebut pimpinan menggunakan sumber daya manusiadan melaksanakan 4 fungsi manajerial utama yaitu POAC (*Planning, Organizing,Actuating, Controling*). Fungsi POAC ini di pergunakan oleh pimpinan dan pegawai untuk meninngkatlan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuanya. Berikut adalah pemaparan tetang penerapan POAC dalam penilaian kineja pegawai :

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan ini meliputi penetapan standar kinerja, indikator penilaian, serta target yang harus dicapai oleh pegawai. perencanaan ini juga mencakup penyusunan metode dan alat evaluasi kinerja yang objektif. Seperti yang dipergunakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yaitu menggunakan sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Yang didalamnya berfokus pada hasil kerja yang dicapai Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu terkait dengan, kuantitas yang mengukur jumlah banyaknya hasil kerja yang dicapai, kualitas yang mengukur tingkat kesempurnaan hasil kerja pegawai seperti kepuasan atas pelayanan publik, waktu yang mengukur ketepatan waktu pegawai dalam penyelesaian pekerjaanya, dan ada biaya yang mengukur efisiensi penggunaan anggaran dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai.

1. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian berfokus pada penempatan pegawai sesuai dengan komptetensi dan keahlian mereka serta pembagian tugas yang jelas. Struktur organisasi yang baik memudahkan proses penilaian kinerja setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang terdefisini, sehingga mempermudah pengumpulan data dan evaluasi. Selain itu, pengorganisasian juga mencakup pengelolaan data kepegawaian secara terstruktur seperti pengelompokkan berdasarkan latar belakang Pendidikan, jabatan dan pengalaman.

1. *Actuating* (pengarahan)

Pengarahan dilakukan agar dapat memberikan motivasi kepada pegawai, komunikasi, dan pembinaan kepada pegawai agar dapat mencapai target kinerja yang sudah direncanakan. Proses ini meliputi pelatihan, coaching, serta pemberian arahan yang jelas mengenai harapan kinerja. Dengan menggunakan pengarahan yang tepat serta dapat dipahami oleh pegawai maka dapat menciptakan pekerjaan yang lebih produktif kemudian pegawai berkontribusi maksimal terhadap tujuan yang di tentukan.

1. *Controlling* (pengendalian dan evaluasi)

Tahap ini, tahap evaluasi kinerja pegawai berdasarkan standar yang telah di tetapkan. Prosesnya meliputi pengukuran kinerja, perbandingan hasil kerja dengan standar, identifikasi permasalahan, serta tindakan yang diperlukan untuk memberikan solusi yang solutif. Evaluasi ini menjadi dasar pemberian umpan balik, penghargaan, pengembangan karir atau pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Manajemen ASN ini bukan hanya soal administratif biasa, tetapi sebagai penopang utama untuk memberikan kepercayaan kepada masyarakat guna menentukan maju-mundurnya pelayanan publik. Terlebih ditengah derasnya reformasi birokrasi yang menuntut ASN semakin profesional, inovatif dan berkinerja tinggi. Tentunya mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan di kelola dengan baik hingga menjadi cerdas maka akan menjadi asset yang tak ternilai, loyalitas kepercayaan masyarakatpun akan meningkat kepada pegawai. Dengan menjalankan fungsi POAC secara terpadu, maka lembaga/badan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal, mendukung pencapaian secara efektif dan berkelanjutan.

# 2.2 Kinerja

Kinerja merupakan informasi yang harus dikomunikasikan kepada pihak terkait yaitu para pegawai. Dengan tujuan untuk mengukur pencapaian hasil kerja suatu organisasi sejalan dengan visi yang diemban. Selain itu kinerja digunakan sebagai informasi yang membantu mengidentifikasi dampak positif dan negative dari kebijakan yang telah diambil. Manajemen Kinerja adalah landasan penting bagi organisasi yang bercita-cita dalam rangka mencapai kesuksesan jangka panjang dalam dunia kompetisi global. Penilaian tidak hanya mengutamakan hasil akhir, tetapi juga perhatian terhadap pengembangan kemampuan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan keseluruhan instansi (Agustin & BurgiTian, 2023). BKPSDM merupakan lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengadaan ASN untuk menyusun kebutuhan formasi ASN, merencanakan dan melaksanakan proses pengadaan (rekrutmen) mulai dari seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) peran vital dalam menciptakan ASN yang professional, kompeten, berintegritas yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya visi dan misi organisasi serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Untuk memastikan bahwa kinerja Aparatut Sipil Negara (ASN) tetap optimal dan sesuai target, manajemen perlu punya sistem transparansi dan terukur. Kinerja menurut (Mulyadi & Pancasati, 2021) dedefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karaywan ketika mereka melakukann pekeraan mereka sesuai dengan tanggung jawab mereka. Jadi kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang ASN ketika mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai kedudukan dan fungsi mereka dalam pemerintahan. Berarti kinerja ASN di ukur dari seberapa baik dan banyak kontribusi yang mereka berikan dalam menjalankan pelayanan public dan tugas – tugas administratif sesuai dengan standar yang ditetapkanSebuah lembaga yang efektif terdiri dari pegawai yang memiliki ketrampilan dan keterampilan yang unggul, untuk menciptakan hal ini, salah satu langkah awalnya harus berasal dari pengelolaan tata kelola, yaitu pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai pegawai.

Menurut Siregar & Prabowo (2021) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompetensi, motivasi, kepemimpinan atasam, serta sistem penilaian yang adil dan terukur. Mereka menekankan bhawa kinerja ASN akan meningkat ketika instansi menyediakan sistem penilaian yang objektif dan transparan, serta memberikan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, SKP menjadi instrument strategis yang harus disusun secara tepat dan konsisten. Kemdian Fitriani & Nugroho (2022) menyatakan bahwa penggunaan teknologi dalam sistem penilaian kinerja ASN dapat meningkatkan akuntabiitas, tetapi perlu diimbangi dengan pelatihan teknis serta dukungan dari atasan langsung. Jadi kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem kinerja (SKP), kompetensi pegawai, serta peran aktif atasan dan teknologi sebagai penunjangnya. Penilaian yang adil, transparan serta dukungan pelatihan maupun pembinaan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja ASN. Maka dari itu, dukungan dari berbagai pihak diatas merupakan langkah strategis dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan akuntabel.

Pada dasarnya konsep kinerja terbagi menjadi 2 segi, yaitu kinerja perindividu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil dari pencapaian individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab ditempat kerja, juga mencakup tentang kualitas, efisiensi dan efektivitas dari setiap kontribusi. Sama seperti yang kemukakan oleh (Farooq el al. 2022), kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Seorang pegawai dengan kinerja tinggi tidak hanya memenuhi target kuantitas, tetapi juga menghasilkan pekerjaan yang akuran, tepat waktu, dan secara positif mendukung tujuan keseluruhan organisasi. Kinerja utama keberhasilan BKPSDM dalam mewujudkan birokrasi yang professional dan pelayanan public yang prima.

## 2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut pendapat (Rahayu et, al 2022) faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation)

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara priskologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan actual (pengetahuan dan keterampilan) artinya pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata – rata (IQ 110 – 120), terutama tinggi, IQ sangat tinggi, berbakat dan jenius, dilatih secara penuh untuk menduduki jabatan dan memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan sehari – hari akan memudahkan mencapai kinerja maksimal.

1. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi adalah sikap yang dimiliki oleh pemimpin dan karyawan terhadap kondisi kerja dalam lingkungan organisasinya. Orang yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan cenderung memiliki motivasi yang tinggi, sedangkan mereka yang bersikap negatif biasanya memiliki motivasi rendah. Faktor-faktor yang mempengaruhi situasi kerja meliputi hubungan kerja, fasilitas yang tersedia, suasana kerja, kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin, gaya kepemimpinan, serta kondisi kerja secara keseluruhan.

## 2.2.3 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Peraturan PANRB beberapa poin tentang ruang lingkup penilaian kinerja ASN yaitu :

1. Perencanaan Kinerja (sasaran kinerja pegawai-SKP)

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang memastikan setiap Aparatur Sipil Negara dilingkungan pemerintah daerah menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai dengan format dan pedoman yang ditetapkan. SKP ini berfungsi sebagai kontrak kinerja individual yang harus memuat target kinerja yang SMART artinya bahwa setiap tujuan yang ditetapkan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya sekedar daftar tugas, melainkan target yang **Spesifik** dan jelas, dapat **Terukur** progress pencapaiannya, **Achivable** atau realistis untuk dicapai dengan sumber daya yang ada, **Relevan** dengan tugas pokok dan tujuan organisasi, serta memiliki **Time-bound** atau batas waktu yag jelas.

1. Pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja

Kemudian ketika tahapan awal sudah terlaksana, BKPSDM Kabupaten Pandeglang memonitor secara tidak langsung melalui mekanisme pelaporan dari OPD (organisasi perangkat daerah) proses penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara. BKPSDM sendiri dapat memfasilititasi program – program pembinaan umum atau pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi ASN di Kabupaten Pandeglang yang dapat di indikasi dari hasil pemantauan kinerja.

1. Penilaian kinerja

Tahapan dalam penilaian kinerja ini dilalui dari Penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja meliputi aspek disiplin, kerjasama, tangggung jawab da orientasi pelayanan. Penilaian terhadap aspek disiplin sangat fundamental karena menjadi indikator komitmen Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap peraturan yang berlaku dan keseriusannya dalam menjalankan kewajiban. Kinerja optimal dapat dicapai jika terdapat dorongan dari kedisiplinan yang tinggi, ini akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pelayanan publik secara keseluruhan.

1. Tindak lanjut penilaian

Hasil dari penilaian kinerja selanjutnya akan digunakan untuk kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara berupa pengembangan karir, pemberian penghargaan bagiASN yang beprestasi peningkatan kompetensi,sanksi atau pembinaan khusus bagi ASN yang kinerjanya rendah dan tidak memenuhi standar.

## 2.2.4 Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut (Sari & Nugroho, 2023) menyatakan bahwa tujuan utama kinerja pegawai adalah untuk mengoptimalkan kontribusi individu dalam mencapai visi dan misi organisasi, meningkatkan efektivitas proses kerja, serta memastikan pencapaian target yang terukur. Kinerja yang baik dari Aparatur Sipil Negara dapat meningkatkan efektivitas pelayanan publik, memastikan transparansi, dan mendorong akuntabilitas.

## 2.2.5 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Marsudi et. al., 2021) beberapa indikator kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja Aparatur Sipil Negara mencerminkan seberapa baik pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.ini mencakup ketepatan, akurasi dan profesionalisme dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Pegawai yang berkualitas akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap instansi pemerintah.

1. Kuantitas Kerja

kuantitas kerja Aparatur Sipil Negara berhubungan dengan volume atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu. Aparatur Sipil Negara diharapkan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan, tanpa mengorbankan kualitas.

1. Tanggung Jawab

Tanggung jawab Aparatur Sipil Negara mencakup kesadaran dan komitemn terhadap tugas yang diemban. Aparatur Sipil Negara harus mampu bertanggung jawab di setiap Keputusan dan tindakan yang diambil, serta siap untuk menghadapi konsekuensi dari hasil kerjanya. Ini penting untuk menciptakan kepercayaan pekayanan publik.

1. Kerjasama

Kerjasama antar pegawai Aparatur Sipil Negara penting dalam menciptakan sinergi dalam organisasi. Kolaborasi yang bai kantar tim akan memfasilitasi penyelesaian masalah secara lebih efektif dan efisien. Kerjsama yang juga membantu dalam berbagai pengetahuan dan pengalaman, yang dapat meningkatkan kinerja keseluruhan.

1. Inisiatif

Poin ini merujuk pada kemampuan Aparatur Sipil Negara untuk mengambil Langkah proaktif dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan. Aparatur Sipil Negara yang berinisiatif akan mencari Solusi kreatif dan inovatif untuk meningkatkan pelayanan publik ini mencerminkan sikap kepemimpinan dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan.

# 2.3 Penilaian kinerja ASN

Penilaian kinerja, yang dikenal dalam Bahasa Inggris sebagai Performance Appraisal, merujuk pada suatu evaluasi terstruktur terhadap prestasi karyawan untuk mengevaluasi keahlian mereka, sehingga dapat merancang langkah-langkah pengembangan karir selanjutnya bagi pihak individu yang bersangkutan. Penilaian kinerja pegawai sangat berguna untuk mengembangkan semangat perkembangan kantor karena mereka menunjukkan bagaimana prosedur atau program sumber daya manusia yang lebih baik membantu perusahaan berkembang secara efektif dan efisien, penilaian ini menunjukkan keadaan sebenarnya dari kinerja pegawai. Ada beberapa istilah penyebutan dalam penilaian kinerja ini seperti penilalaian pegawai, penilaian personal, penilaian prestasi dan yang sering digunakan yaitu penilaian kinerja. Tiap – tiap organisasi kantor memiliki metode penilaian kinerjanya tersendiri yang memungkinkan kantor untuk memperbaiki sumber daya manusianya kemudian menjadi bahan introspeksi organisasi agar lebih memahami kebutuhan pegawai, karena pada dasarnya jika hasil kinerja individu yang terdeteksi dari penilaian kinerja tersebut baik berarti sistem manajemen yang digunakan oleh organisasi sangat cocok dengan para pegawai. Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) Nomor 5 Tahun 2014 menyatakan bahwa ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelanggaraan tugas umum pemerintahan dan Pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan public yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Transparansi dalam pelaksanaan penilaian kinerja merupakan bagian dari cara organisasi menghargai rasio hasil kerja nyata para pegawai. menurut Dessler (2020) penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan, membantu mereka memahami sejauh mana mereka telah memenuhi harapan perusahaan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Disamping itu penilaian kinerja digunakan sebagai media ukur menentukan kenaikan jabatan, untuk menilai apakah seorang pegawai tersebut layak untuk di promosikan ke jabatan lebih tinggi karena penilaian kinerja mencerminkan kemampuan, efektivitas, dan kontribusi nyata mereka terhadap organisasi. Penilain kinerja memberikan data penting untuk evaluasi kinerja masalalu dan perencanaan pengembangan karir ke depan. Dengan perencaanaan evaluasi yang sistematis, objektif dan tepat perusahaan akan mendapatkan timbal balik dari pegawai dengan umpan balik yang positif dan konstruktif dari pegawai.

Perlu diketahui bahwa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan No. 6 Tahun 2022) memiliki peranan dalam proses Penilaian Sasaran Pegawai (SKP) yang menjadi landasan utama untuk mengukur pencapaian sasaran kerja dan perilaku pegawai dengan sistematis dan objektif. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Pandeglang sudah mengimplementasikan sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tidak lama setelah ususan Permenpan tersebut di luncurkan pada tahun 2022. Implementasi SKP di Kabupaten Pandeglang telah membawa inovasi dalam manajemen kinerja pegawai. salah satu kebaruan yang di perkenalkan adalah penggunaan teknologi digital dalam pemantauan dan evaluasi kinerja. Dengan adanya sistem informasi manajemen kinerja yang terstruktur dan terintegrasi proses penilaian kinerja menjadi lebih transparan, kemudian memudahkan pegawai untuk dapat mengakses informasi terkait sasaran kerja merka serta mendapatkan umpan balik secara *real-time* dari atasan langsung.

Disamping itu, dengan pengembangan teknologi yang ada tidak menutup kemungkinan bahwa pelatihan dan pengembangan yang fokus utamanya pada pegawai ASN dalam proses memahami sistem penilaian yang digunakan oleh Badan Kepegawakan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Maka dari itu, Kepala Bidang Data dan Informasi BKPSDM mengadakan pelatihan dan workshop untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kemampuan yang memadai dalam mencapai sasaran kerja yang telahdi tetapkan. Dengan implementasi SKP di Kabupaten Pandeglang individu tidak hanya meningkatkan kinerja saja tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas public secara keseluruhan.

## 2.3.1 Landasan Hukum Penilaian Kineja Aparatur Sipil Negara

Tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang akuntabel, bersih, serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima terlebih dalam era reformasi birokrasi untuk memiliki akuntabilitas kinerja yang baik, transparan dan mampu mendapatkan kepercayaan publik. Untuk pelaksanaan kinerja pegawai terdapat sejumlah dasar hukum diantaranya :

Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara terbagi menjadi dua kategori, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pegawai Negeri Sipil adalah individu warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat secara resmi sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara oleh pejabat yang berwenang untuk menduduki posisi dalam pemerintahan. Sementara itu, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah individu warga Negara Indonesia yang memenuhi kriteria tertentu diangkat berdasarkan kontrak kerja untuk periode tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan. Sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki visi untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berintegritas, profesional, melayani, dan sejahtera, dinyatakan bahwa untuk merealisasikan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, penting untuk menetapkan ASN sebagai profesi yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan diri serta wajib melakukan pembinaan terhadap dirinya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN. Sistem merit yang dimaksud memiliki ciri sebagai berikut:

1. Seleksi dan promosi secara adil dan kompetitif, menerapkan prinsip fairness dalam semah urusan manajemen kepegawaian.
2. Penggajian, reward dan punishment berbasis kinerja, standar integritas dan perilaku untuk kepentingan publik.
3. Manajemen SDM secara efektif dan efisien.
4. Melindungi pegawai dari intervensi politik dan dari tindakan semena – mena, serta
5. Adanya lembaga independent yang menjaga pelaksanaan sistem merit. Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS serta untuk mewujudkan sistem penilaian kinerja PNS yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Sebagai institusi yang mana memegang tanggung jawab penuh atas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya perencanaan kebutuhan Aparatur Sipil Negara di daerah Kabupaten Pandeglang, kami melaksanakan amanat undang-undang dengan mengembangkan sistem manajemen SDM yang dilengkapi dengan aplikasi pendukung. Aplikasi tersebut memungkinkan pemantauan dan penilaian kinerja pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS. Peningkatan kualitas SDM aparatur negara difokuskan pada pencapaian kinerja PNS yang tercantum dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) serta evaluasi terhadap perilaku kerja PNS.

## 2.3.2 Prosedur Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) “sasaran kinerja pegawai yang sering disebut SKP harus diselesaikan oleh ASN. Sebagai bagian dari sistem penilaian prestasi kerja, setiap ASN wajib menyusun SKP sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan kerja. Perancangan ini harus sesuai dengan uraian tugas, wewenang yang semuanya di tuangkan dalam struktur organisasi dan proses kerja.”.

Undang – undang tersebut mengatur tentang prosedur Penilaian Kinerja ASN yang meliputi :

1. Perencanaan kinerja (penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai/SKP)
2. Pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja
3. Tindak lanjut (pelaporan, pemeringkatan, penghargaan/sanksi, keberatan)

Masalah dalam penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terletak pada minimnya penyebaran informasi mengenai pengisian SKP bagi pegawai untuk tugas masing-masing serta pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi pegawai yang bisa berdampak pada rendahnya hasil kinerja.

## 2.3.3 Pemanfaatan Hasil Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil tau sekarang dikenal dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) telah di tetapkan pada 26 April 2019 penilaian dilakukan bertujuan untuk menjamin objektivitas yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Manfaaf penilaian kinerja bagi semua pihak diharapkan agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan.

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai
2. Meningkatkan motivasi
3. Meningkatkan kepuasan kerja
4. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
5. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
6. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
7. Pengembangan perencanaan untun meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
8. Manfaat bagi penilai
9. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja untuk perbaikan manajemen selanjutnya
10. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen
11. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
12. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
13. Peningkatan kepuasan kerja
14. Manfaat bagi organisasi publik
15. Perbaikan seluruh simpul unit – unit yang ada dalam organisasi
16. Peningkatan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing – masing pegawai
17. Meningkatkan kualitas komunikasi
18. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
19. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi

## 2.3.4 Indikator Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk menciptakan ASN yang benar dan professional, senjata utama yang harus ada adalah penilaian kinerja para pegawai sesuai dengan periode kerja yang sudah di tentukan. Sejauh mana pegawai ASN menjalankan tugasnya dengan sepenuh hati, tepat sasaran dan menciptakan kepuasan terhadap masyarakat, untuk menjamin semua itu diperlukan indicator yang tidak hanya sebuah formalitas saja, tetapi yang mampu memberikan gambaran performa ASN secara nyata dan adil. Jadi penilaian kinerja pada ASN tidak asal pilih tetapi harus menjadi cerminan dari dedikasi, kualitas dan pengabdian mereka dalam membangun pelayanan public yang maksimal. Indicator ini adalah kunci agar tidak salah langkah dalam menilai siapa yang benar – benar layak mendapatkan apresiasi.

(Rusdin & Kurniawan, 2022) ada beberapa indkcator yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

1. Produktivitas, mengukur tingkat produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Kualitas layanan yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaiannya dan kesiapannya. Hal ini menunjukkan sejauh mana mutu seorang dalam melakukan tugasnya yang meliputi ketepatan, keterampilan dan kesiapan.
3. Responsivitas pegawai dalam mengenali kebutuhan masyarakat, sesuai atau tidak dengan standar kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas pegawai terhadap kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan prinsip – prinsip administrasi dan terstruktur.
5. Akuntabilitas digunakan sebagao pengukur tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dan semangat untuk melaksanakan tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.

Menurut PP Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kinerja pegawai perilaku kerja meliputi aspek : a) Orientasi pelayanan, b) Integritas, c) Komitmen, d) Disiplin, e) Kerjasama dan f) Kepemimpinan.

1. Orientasi Pelayanan

Merupakan sikap dan perilkau ASN dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, pimpinan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan instansi lain. ini meliputi responsive terhadap kebutuhan masyarakat, kecepatan layanan, serta dalam memberikan solusi atas masalah publik.

1. Integritas

Kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk bertindak sesuai dengan nilai, normal, dan etika organisasi. Integritas mencakup perilaku jujur, mandiri, bertanggung jawab, disiplin dan berani menegakkan kebenaran. Aparatur Sipil Negara yang berintegritas mampu menanamkan nilai tersebut pada diri sendiri dan rekan kerja, serta menjaga konsisten perilaku sesuai etika.

1. Komitmen

Kemampuan dan kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menyeleraskan sikap dan rindakan demi mewujudkan tujuan organisasi, dengan mengutamakan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi atau golongan. Komitemn ini tercermin dalam keseriusan dan konsistensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

1. Disiplin

Kesanggupan Aparatur Sipil Negara (ASN) menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditetapkan dalam peraturan perundang – undangan dan peraturan kedinasan. Disiplin juga mencakup ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur kerja, dan keseriusan dalam menyelesaikan tugas. Disiplin terbukti sangat berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

1. Kerjasama

Kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk berinteraksi dan bekerja dalam tim secara efektif, terbuka menerima masukan serta mampu berkominikasi dengan baik dalam menyampaikan ide dan menyerap informasi. Dari kerjasama dapat mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan proaktif dalam organisasi.

1. Kepemimpinan

Merupakan kemampuan dan kemauan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memotivasi dan mempengaruhi rekan atau anggotanya yang berkaitan dengan bidang dan tugasnya demi tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan.

Jadi Penilaian kinerja pada Aparatur Sipil Negara dilakukan secara komprehensif melalui kerangka yang sudah terukur dan diatur oleh pemerintah (orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan). Enam aspekf tersebut menjadi landasan untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam kebijakan dan praktik manajemen SDM yang berguna sebagai alat strategis bagi BKPSDM untuk mengambil Keputusan kepegawian yang objektif serta dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, meningkatkan akuntabilitas ASN yang pada akhirnya mendorong peningkatan efektivitas dan kualitas pelayanan publik.

## Aspek Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Yusuf (2016:22) mengemukakan beberapa aspek pengukuran kinerja individu sebagai berikut :

* + 1. *Quality*

Merupakan hasil kerja keras dari para ASN yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi sebelumnya. Hal ini merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati atau menjauhi kesempurnaan.

* + 1. *Quantity*

Merupakan hasil kerja keras dari ASN yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi, dengan hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut maka kinerja dari para ASN sudah baik.

* + 1. *Cost effective*

Merupakan penggunaan sumber daya dari ASN secara efisien dan efektif sehingga bisa mempengaruhi penghematan biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dan menghasilan keuntungan maksimum.

* + 1. *Need for supervision*

Merupakan kemampuan ASN dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak organisasi. Meskipun tanpa ada pengawasan yang insentif dari pihak manajemen, ASN dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari ASN akan mengalami peningkatan.

* + 1. *Interpersonal impact*

ASN yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga ASN berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

# 2.4 Penelitian Relevan

Untuk memberikan landasan konsektual yang kuat dalam pembahasan dan analisis penelitian ini, tabel 3.1 berikut menyajikan studi relevan berkaitan dengan topik yang dibahas, menyoroti metodologi dan temuan penelitian.

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama Peneliti**  **Dan Tahun** | **Judul**  **Penelitian** | **Nama Jurnal,**  **Nama Instansi/**  **Lembaga** | **Populasi, Sampel**  **Dan Metode**  **Penelitian** | **Temuan**  **Penelitian Dan**  **Kesimpulan** | **Perbedaan dan persamaan**  **Yang**  **Akan di**  **Laksanakan** |
| 1 | Gita Sartika (2024) | Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Keberlanjutan Organisasi melalui Penerapan Triple Bottom Line | Jurnal Ekonomi dan Bisnis  STIE Miftahul Huda Subang, Indonesia | Penelitian ini diterapkan dengan metodologi kualitatif | Dalam jurnal tersebut menyoroti seberapa pentingnya integrasi manajemne sumber daya manusia serta keberlanjutan dalam konteks organisasi modern. | Perbedaan nya terletak pada focus penelitian dan objek yang di teliti. Perbedaanya adalah penelitian ini lebih menekankan tentang penerapan prinsip TBL (Triple Bottom Line) bagaimana MSDM dapat mempengaruhi aspek ekonomi social dan lingkungan. |
| 2 | suhanda. S.Pd. MAP | Urgensi Sumber Daya Manusia Menuju Aparatur Sipil Negara Potensial Berbasis Ketangguhan Mental Spiritual | Widyaiswara Mudah Pusdiklat Pegawai Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan | metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode studi Pustaka dengan mengumpulkan kemudian menganalisis beberapa sumber literatur. | jurnal ini memberikan basahan kepentingan peran MSDM dalam birokrasi public untuk mencapai target organisasi dan perbaikan kinerja ASN | Temuan perbedaan dalam penelitian ini yaitu terletak pada focus dimana peneliti mengambil focus jurnal ini pada urgensi MSDM nya saja serta memberikan acuan dalam membangun birokrasi yang kompetitif |
| 3 | Nurhayati DS, Lia Amsalia Amir (2022) | Analisa Implementasi Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Sebagai Bagian Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia : Pendogkrak Motivasi Atau Penyebab Demotivasi | Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Universitas Terbuka Indonesia | Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif dengan pendekatan literatur | Jurnal ini menyoroti bahwa salah satu potensi seorang pegawai yang mendorong motivasi nya yaitu implementasi penilaian kinerja yang transparan. | Perbedaan dalam penilitian ini terletak pada penjelasan yang tidak menyebutkan system penilaian kinerja yang digunakan hanya berfokus pada dampak dari implementasi penilaian kinerjanya saja. |
| 4 | Rizkia Lana Maureen (2022) | Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Aplikasi Kikiping di Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Pandeglang | Kabupaten Pandeglang, Progra Studi Manajemen Sumber Daya Manusia | Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif | Jurnal ini membahas tentang implementasi aplikasi kikiping sebagai alat penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil | Perbedaan yang terdapat yaitu penelitian ini tidak menjelaskan bahwa kinerja juga termasuk dalam unsur yang harus di masukan kedalam penilaian kinerja serta hanya menganalisis faktor penghambat dan upaya untuk menyelesaikan hambatan tersebut. |
| 5 | Opal Saputra & Heliyani (2024) | Analisis Impelementasi Sistem Penilaian Kinerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia | Jurnal Ekobistek  Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi  Populasi penelitian terdiri dai pegawai dan pejabat lingkungan BKPSDM Kota Payakumbuh dengan 5 informan | Metode yang digunakan yaitu motode kualitatif deskriptif dengan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi | BKPSDM Payakumbuh mengimplementasikan penilaian kinerja dengan PP Menteri PANRB No. 6 tahun 2022 tetapi masih belum sepenuhnya diterapkan, masih terdapat kurangnya komitmen pegawai terhadap penilaian kinerja | Letak pembeda penelitian ini adalah memfokuskan kepada permasalahan subjektivitas dalam penilaian |
| 6 | Eva Aulia Mukti & Noviyanti (2024) | Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Kenjeran Kota Surabya | Inovant  Universitas Negeri Surabaya | Metode kualitatif | Penelitian ini menunjukan ketidaktercapainya target dan kurangnya disiplin pegawai menjadi masalah utama penilaian kinerja di kecamatan kenjeran serta dana dan alokasi sumber daya mempengaruhi pencapaian target kemudian kurangnya disiplin dalam mengisi e-performance berdampak pada data yang tidak lengkap dan penurunan produktivitas | Penelitian ini lebih spesifik membahas factor eksternal dan iternal yang mempengaruhi kinerja pegawai di Tingkat kecamatan sedangkan penelitian di BKPSDM Kab-Pandeglang lebih menitikberatkan pada evaluasi system penilaian kinerja secara umum |
| 7 | Sabayuti Gulo, Eliyunus Waruwu, Elisati Kurniawan Tekaumbanua, Maria Magdalena Bate’e (2025) | Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja Untun Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias : Kajian Literatur. | Populasi tertuju pada ASN di Kabupaten Nias  Departemen Of Management Universitas Nias  BKPSDM Kabupaten Nias | Metode yang digunakan yaitu metode kajian literatur melalui pencarian literatur diberbagai basis data akademik | Temuan pada jurnal ini menjelaskan tentang analisis model penilaian kierja yang fokusnya tertuju pada lingkungan kerjanya sebagai alat pengukur produktivitas ASN Kabupaten Nias | Pembeda penelitianya ini terletak pada focus penelitian lebih menekankan pada lingkungan kerja sebagai pengaruh utama dalam penilaian kinerja. |
|  | Maxmillian Polnaya, Lexie Lumingkewas, Wilson (2022) | Kebijakan Penilian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa. | Universitas Negeri Manado | Seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS)  Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif | Fenomena yang dibahas yaitu tentang pendekatan pemahaman mendalam mengenai kebijakan penilaian kinerja | Pembedan penelitian terletak pada penguatan system penilaian yang objektif dan transparan |
| 9 | Umakaapa & Sjaaf, (2021) | *Evaluation Of The Implementation Of The Performance Based Capitation Policy (KBK) At The Merial Health Clinic Of DKI Jakarta City In 2020* | Fakulty of Public Health Universitas Indonesia | Metode yang digunakan adalah metode kualitatif Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dan manajemen klinik serta peserta BPJS Kesehatan | Membahas tentang implementasi kebijakan capitation berbasis kinerja (KBK) yang merupakan system penilaian kinerja klinik Kesehatan tersebut | Pembeda penelitian ini adalah focus system penilaian KBK pada peningkatakan kualitas layanan Kesehatan dan efisiensi biaya sedangkan focus penilaian SKP berdasarkan pencapaian indicator yang sudah ditetapkan. |
| 10 | Tri Hartati, Noer Hikmah, Leliyanah | *Analysis And Evaluation Of Employee Performance Assessment System Using The Pieces Method At PT. Citra Pesona Gemilang* | Jurnal Of Information System, Informatics And Computing Universitas Bina Sarana Informatika | Metode yang digunakan adalah Kualitatif. Populasinya yaitu karyawan PT. Citra Pesona Gemilang | Penggunakan system PIECES masih bersifat subjektif dan dilakukan secara manual yang berakibat masalah akurasi dalam penilaian dari situ karyawan mengalami penuruan motivasi dan kenyamanan kerja | Pembeda penelitian terletak pada focus penilaian kinerja yang digunakan pada Perusahaan tersebut menggunakan metode yang lebih fleksibel dan berbasis subjektif sedangkan BKPSDM Kab – Pandeglang memfokuskan penilaian kinerja ASN dengan administratif dan hukum kemudian terletak pada tujuan dimana Perusahaan hanya untuk meningkatkan produktivitas dan efektivits system penilaian sedangkan BKPSDM Kab – Pandeglang untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi pemerinah |
| 11 | Rusliandy (2024) | Strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSD) Kabupaten Bogor dalam Mengimplementasikan Manajemen Talenta dan Memilih Ketua Tim | Jurnal Sketsa Bisnis (JSB)  Universitas Djunda, Bogor, Jagorawi | Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif | BKPSDM Kab- Bogor berhasil menerapkan manajemen talenta dalam pemilihan ketua tim dengan cukup efektif focus penelitian sama – sama berfokus pada MSDM | Menekankan tentang manajemen talenta untuk pengembangan dan retensi individu berbakat untuk posisi strategis sedangkan peneliti berfokus pada evaluasi dan penilaian kinerja ASN secara keseluruhan |
| 12 | Dewi Sukesi, Ida Rindaningsih (2023) | Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai | Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains  Universitas Muhammadiyah Sidoarjo | Metode kualitatif | Sumber daya manusia dan kompetensi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini juga menekankan pentingnya mendukung efektivitas kinerja di tempat kerja. | Pembeda Fokus pada perencanaan SDM kompetensi pegawai tanpa membahas system peniliaia kinerja nya kemudian penelitian menyimpulkan bahwa perencanaan SDM secara umum sedangkan penelitian BKPSDM spesifik untuk perbaikan system penilaian kinerja ASN. |
| 13 | Okvi Maharani & Ida Rindaningsih (2023) | Penilaian Kinerja sebagai Penentu Prestasi dan Kinerja Tenaga Kependidikan : Literatur Riview | Jurnal Manajemen (MAMEN)  Universitas Sidoarjo | Literature Riwiev (Studi Pustaka) | Penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif dapat meningkatkan prestasi dan kinerja tenaga kependidikan | Letak pembeda pada fokus dimana jurnal ini membahas pentingnya kinerja objektif untuk meningkatkan prestasi kerja, sedangkan penelitian di BKPSDM Kab-Pandeglang berfokus tentang implementasi system penilaian kinerja ASN, hambatan serta strategi penyelesain hambatannya. |
| 14 | Adel Iswandi (2021) | Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Melalui *Reward system* (Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia) | Jurnal Ilmu Hukum Humaniora dan Politik (JIHHP)  Universitas Terbuka, Indonesia | Metode Kualitatif | Pada jurnal ini pengelolaan manajemen SDM, reward sistem dan praktik manajerial yang baik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan motivasi karyawan. | Pembeda terletak pada objek serta penelitian ini menyoroti hubungan pengelolaan SDM sedangkan penelitian di BKPSDM Kab-Pandeglang pada penilaian ASN serta implementasi manajemen SDM. |
| 15 | Ria, R.M Mahrus, Sinollah (2025) | Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang | Jurnal Pengabdian Masyarakat  Universitas Islam Raden Rahmat Malang | Metode pendeketan kualitatif | Penilian kinera dilakukan setahun sekali merupakan hasil rekapan seluruh kegiatan dan masih terdapat beberapa target yang belum tercapai dan dirasa belum maksimal. | Pada system penilaian kinerja yang dilakukan oleh dinas perhubungan Malang masih dilakukan secara manual yang dikerjakan sesuai dengan format yang ditentukan oleh BKPSDM Kab-Malang |

Dari data pengelompokkan 15 jurnal terpublikasi, aspek Manajemen Sumber Daya Manusia, serta penilaian kinerja pegawai secara menyeluruh memiliki peranan untuk memastikan tercapainya tujuan BKPSDM secara efektif dan efisien. Indikator – indikator yang ada dalam manajemen SDM ataupun penilaian kinerja pegawai menjadi tolak ukur untuk keberhasilan pegawai, menjadi dasar dalam pengembangan karir, promosi dll, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Pengaruh aspek dan indikator tersebut semakin kuat dengan didukung oleh landasan hukum yang jelas dan tegas. Dengan demikian, Manajemen SDM dan Penilaian kinerja berlaku untuk menjamin profesionalisme dan akuntabiltas aparatur negara.

Berdasarkan 15 jurnal yang dicantumkan, peneliti mendapatkan keterkaitan akan penelitian yang diambil tentang penerapan sistem penilaian kinerja (SKP), peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mendukung penerapan SKP.

# BAB III

# METODOLOGI PENELITIAN

# 3.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian

## 3.1.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kab. Pandeglang

Melalui website ***https://bkpsdm.pandeglangkab.go.id*** yang diakses oleh peneliti menjelaskan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengambangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebelum mengalami perubahan nama BKPSDM ini memiliki nama Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) Kabupaten Pandeglang. Perubahan ini tidak hanya sekedar pergantian nama saja, namun juga memiliki perluasan fungsi dan tugas yang lebih komprehensif dalam pengelolahan sumber daya manusia (SDM). Maka dari itu perubahan ini diharapkan tidak hanya bertanggung jawab atas fungsi kepegawaian dan pelatihan (diklat), tetapi mempunyai fokus yang diperluas pada bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM) secara keseluruhan. Beberapa tujuan utama diadakanya perubahan nama dari BKD menjadi BKPSDM yaitu :

* Untuk meningkatkan fokus operasionlanya pada pengembangan sumber daya manusia yang didalamnya mencakup aspek seperti pelatihan, pengembangan karir, dan peningkatan kompetensi pegawai.
* Sebagai pengoptimalan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih komprehensif, dimulai dari proses rekrutmen, penempatan, pelatihan, hingga pengembangan karir.
* Sebagai respon terhadap kebijakan peraturan pemerintah yang lebih baru yang menekankan pentingnya pengembangan SDM dalam pemerintahan.
* Perubahan ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki pembagian tugas di dalam BKPSDM.

Peraturan dan perundangan di era desentralisasi memperlihatkan komitmen politik pemerintah untuk menata kembali dan meningkatkan sistem, sistem, mekanisme, prosedur dan kualitas proses perencanaan dan pengangaran daera. Ini dilakukan dengan tujuan untuk mewujudkan tata Kelola pemerintah daerah yang lebih baik, demokratis, dan Pembangunan daerah berkelanjutan.

Dalam peraturan dan perundangan baru penyususan rencana dikehendaki memadukan pendekatan teknokratis, demokratis, partisipasi, politis, *botto-up dan top-down* *process*. Ini bermakna bahwa perencanaan daerah selain diharapkan memenui kaidah penyususnan rencana yang sistematis, terpadu, transparan dan akuntabel, konsisten, dengan rencana lainnya yang relevan, juga kepemilikan rencana (*sense of ownership*) menjadi aspek yang perlu diperhatikan. Keterlibatan stakeholder dan legislative dalam proses pengambilan Keputusan perencanaan menjadi sangat penting untuk memastikan rencana yang disusun mendapatkan dukungan optimal bagi implementasinya.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah disebutkan bahwa ruang lingkup perencanaan pembangunan daerah meliputi tahapan, tata cara penyusunan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah terdiri atas RPJP, RPJMD, Renstra SKPD, SKPD dan Renja SKPD. Kedudukan BKD/BKPSDM adalah unsur pendukung tugas Kepala Daerah, dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Sasaran strategis jangka menengah BKPSDM ini yaitu terlaksananya Pendidikan dan pelatihan bagi aparatur, meningkatkan kompetensi dan integritas sumber daya aparatur dan menguatkan kelembagaan dan daya dukung inovasi.

## 3.1.2 Visi BKPSDM

Terwujudnya Manajemen Aparatur Sipil Negara Profesional, Berintegrasi dan Melayani.

## 3.1.3 Misi BKPSDM

Misi Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Pandeglang untuk periode tahun 2016-2021 dipilih dan ditetapkan sebagai berikut :

* meningkatkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara
* mewujudkan pelayanan prima terhadap Aparatur Sipil Negara
* Meningkatkan Sistem Data Statistik Daerah

# 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Saya Manusia Kabupaten Pandeglang, Lalu Peneliti memerlukan waktu kegiatan pelaksanaan yaitu selama kurang lebih 3 (tiga) bulan, berlangsung dari tanggal 22 Maret 2025 sampai tanggal 31 Juli 2025.

## 3.2.1 Tempat Penelitian

Peneliti mengambil tempat penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengambangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pandeglang provinsi Banten.

## 3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian berlangsung terhitung selama kurang lebih 3 (tiga) bulan mulai tanggal 22 Maret 2025 sampai tanggal 31 Juli 2025

**Tabel 3.1**

**Kegiatan Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Kegiatan** | **Maret** | | | | **April** | | | | **Mei** | | | | **Juni** | | | | **Juli** | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1 | Pengajuan dan persetujuan judul penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Penyusunan Latar Belakang Masalah Penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Penentuan Informan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Pengumpulan Hasil wawancara |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Pengelolaan Hasil Wawancara |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Penulisan Skripsi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Ujian Sidang Skripsi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Perbaikan Skripsi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Keterangan :**

1. Minggu Pertama
2. Minggu Kedua
3. Minggu Ketiga
4. Minggu Keempat

# 3.3 Latar Penelitian

Penilaian kinerja merupakan salah satu pilar fundamental dalam manajemen sumber daya manusia terkhusus dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN). Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) ini memegang peranan strategis dalam merancang dan menerapkan sistem penilaian yang efisien dan juga sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas pelayanan public secara optimal. Penulis melakukan penelitian ini bertujuan untuk menelusuri sejauh mana sistem penilaian kinerja yang diadopsi oleh instansi mampu memberi dampak terhadap produktivitas serta motivasi ASN.

Tentunya proses adaptasi ASN terhadap sistem kikiping dalam penilaian kinerja awalnya memiliki hambatan khususnya dalam penggunaan aplikasi yang berbasis elektronik. Walaupun pada tahun 2020 secara teknis peluncuran sistem kepegawaian berupa aplikasi sudah mencapai target realisasinya namun masih terdapat kendala dari segi sarana dan prasarana yaitu dari sumber daya manusianya sendiri. Sistem kikiping ini memiliki *traffic* ketika di akses secara bersamaan oleh pegawai (*overcapacity*) hal tersebut terjadi karena keterbasannya server kikiping serta pengelolahanya masih perlu dikembangkan disamping itu sumber daya manusia di BKPSDM sendiri masih kurang kompeten dalam penggunaan server kikiping ini. Kemudian tedapat temuan yang sama ditahun 2025 ini yaitu berkaitan dengan keterlambatan pengesahan peraturan turunan dari Bupati Pandeglang tentang kikiping yang menyebabkan munculnya anggapan bahwa penilaian kinerja tidak harus dilaporkan melalui aplikasi kikiping.

# 3.4 Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi serta menggambarkan tentang impelementasi sistem penilaian kinerja ASN BKPSDM. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena yang ada dengan mengandalkan pengalaman, persepsi dan pandangan dari para pegawai dan manajemen. Untuk proses pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik wawancara dan observasi langsung yang memungkin peneliti mendapatkan wawasan berkaitan tentang bagaimana sistem penilaian kinerja dengan kikiping ini diterapkan, tantangan yang dihadapi lalu dampaknya terhadap motivasi dan produktivitas pegawai.

Guna menemukan hasil penelitian terkait dengan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Penilaian Kinerja ASN Di Kabupaten Pandeglang diperlukan metode penelitian yang tepat. Metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena metode ini memungkinkan peneliti untuk dapat menggambarkan objek penelitian berdasarkan pengalaman observasi, realitas sosial yang ada dilapangan.

Menurut (Zulkarnain, 2021) penelitian kualitatif merupakan sebuah pendekatan yang bertujuan untuk mencapai pemahaman mendalam tentang fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, seperti pelaku, persepsi, motivasi dan tindakan mereka. Penelitian ini dilakukan melalui deskripsi verbal yang sangat memperhatikan konteks alamiah subjek, serta memanfaatkan beragam motode ilmiah untuk mengumpulkan dan menganalisis data, guna menggali “mengapa” dan “bagaimana” suatu fenomena terjadi daripada hanya berfokus pada kuantitas.

Analisa data dilakukan dengan menggunakan teknik Analisa sebagaimana hasil data wawancara dan observasi di identifikasi kemudian di Analisa hingga menemukan gambaran yang komprehensif tentang sistem penilaia kinerja BKPSDM. Kemudian hasil akhirnya diharapkan adapt menjadi bahan evaluasi sumber daya manusia dalam BKPSDM serta memberikan pemahaman lebih baik tentang efektivitas sistem penilaian kinerja yang ada.

# 3.5 Data dan Sumber Sumber Data

## 3.5.1 Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang berupa laporan Sasaan Kinerja Pegawai (SKP) dan tingkat Kedisiplinan pegawai yang didapat dari kepala bagian pusat data dan informasi, website nya hanya bisa dibuka oleh para Aparatur Sipil Neraga (ASN) yang bersangkutan.

**Tabel 3.2**

**Data Periode**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Jenis Data | Periode |
| 1 | Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) | 2024 |
| 2 | Data Absensi ASN | 2024 |

## 3.5.2 Sumber Data

Data di peroleh dari ***https://bkpsdm.pandeglangkab.go.id/*.** Berupa profil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang.

# 3.6 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Analisis data merupakan tahapan dalam proses penelitian. Data yang diperoleh dari penelitian ini terdiri dari kata – kata yang nantinya akan di susun kembali sesuai dengan pehaman peneliti dengan argument peneliti. Data yang diperoleh ini segera di analisis dengan model interaktif yaitu :

1. Daftar Informan

Daftar informan dalam penelitian ini terdiri dari berbagai level jabatan yang merepresentasikan struktur yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Pemilihan informan di sesuaikan dengan teori manajemen yang membagi struktur organisasi kedalam tiga tingkatan utama, yaitu *top managemen, middle management* dan *bottom management.* Untuk memudahkan pengkodean dalam proses analisis data, setiap data tingkatan jabatan diberi kode tertentu sesuai dengan posisinya dalam hirarki manajerial.

**Tabel 3.3**

**Data Informan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Posisi** | **Kode** |
| 1 | Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi | 1.1 |
| 2 | Kepala Sub Bagian Kepegawaian | 2.1 |
| 3 | Kepala Bagian Staff | 2.2 |
| 4 | Pelaksana | 3.1 |
| 5 | Pelaksana | 3.2 |
| 6 | Pelaksana | 3.3 |

1. Observasi

Observasi menurut (Abdussamad, 2021:147) adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat, serta dilakukan secara sengaja. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung aktivitas, situasi serta fenomena yang terjadi dilapangan tanpa adanya intervensi dari peniliti. Tujuan nya adalah untuk memperoleh gambaran nyata mengenai perilaku, kebiasaan atau proses kerja yang berlangsung dalam lingkungan secara alami.

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan Badan Kepagawaian dan Pengambangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang. Dimana observasi ini diperlukan agar peneliti dapat mendapatkan gambaran yang dibutuhkan seperti strategi yang digunakan oleh pimpinan untuk menjelaskan tentang sistem penilaian kinerja yang digunakan, gambaran bagaimana adaptasi para pegawai terhadap sistem penilaian kinerja kemudian kedisiplinan yang merupakan salah indikator dari sistem penilaian kinerja tersebut.

1. Dokumen

Dokumentasi dalam penelitia ini merupakan teknik pengumpulan data yang memanfaatkan dokumen tertulis, foto atau arsip yang mendukung penelitian. Dokumen ini sebagai alat informasi konsektual, melengkapi hasil wawancara dan observasi serta memberikan persepktif yang lebih luas tentang topik penelitian. Disini peneliti mendapatkan data Rekapitulasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) para Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) serta absensi salah satu syarat penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

**Tabel 3.4**

**Kodefikasi Pedoman Wawancara**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Indikator | Pertanyaan | Kode |
| 1 | Prilaku Kinerja | Bagaimana penerapan sistem penilaian kinerja pegawai berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di unit bapak serta kendala apa yang dihadapi selama sistem tersebut diterapkan? | 1.1 |
| 2 | Penilaian Kinerja | Menurut pandangan ibu, sejauh mana Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) telah berkontribusi di unit bapak dalam meningkatkan efektivitas SKP) | 2.1 |
| 3 |  | Menurut bapak apakah strategi peningkatan kinerja dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang diterapkan sudah sesuai serta membantu dalam mencapai target? | 2.2 |
| 4 | Penilaian Kinerja | Bimbingan yang seperti apa yang ibu butuhkan dari pimpinan dalam proses evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)? | 3.1 |
| 5 | Perilaku kerja | Sejauh mana yang ibu rasakan bahwa Sasaran Kinerja Pegawai yang ditetapkan benar – benar membantu dalam meningkatkan efektivitas kerja bapak? | 3.2 |
| 6 | Penilaian kinerja | Ketika ibu menghadapi kendala dalam mencapai target Sasaran Kinerja Pegawai, langkah seperti apa yang bapak ambil kemudian dampak apa yang bapak rasakan? | 3.3 |

# 3.7 Pemeriksaan Keabsahan Data

Proses dan teknik yang digunakan memeriksa keabsahan data diantaranya, yaitu:

1. Kredibilitas (*credibility*)

Kriteria kredibiltas melibatkan penetapan hasil penilaian kualitas adalah kredibel atau dapat dipercaya dari perspektif partisipan dalam penelitian tersebut. karena dari persfektif ini tujuan oenelitian kualitas adalah untuk mendeskripsikan atau memahami fenomena yang menarik perhatian dari sudur pandang partisipan.

1. Tranferabilitas (*transferability*)

Merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian kualitatif dapat digeneralisasikan atau ditransfer kepada konteks atau seting lain. dari sebuah perspektif kualitatif transferabilitas adalah tanggung jawab seseorang dalam melakukan generalisasi.

1. Defandabilitas (*dependability*)

Konsep dependabilitas sebagai padanan, dependabilitas tidak menekankan pada replikabilitas atau pengulanagan yang ketat seperti dalam penelitian kuantitafi tetapi lebih pada konsistensi dan akuntabilitas dalam proses penelitian.

1. Konfirmabilitas (*confirmability*)

Penelitian kualitatif cenderung berasumsi bahwa setiap peneliti membawa perspektif yang unik ke dalam penelitian. Konfirmabilitas ini mengartikan bahwa temuan hingga Kesimpulan data yang didapat bisa ditelusuri dan dikonfrimasi oleh pihak lain. ini berarti bahwa peneliti selanjutnya tidak bisa hanya mengikuti gagasan yang sudah ada tetapi menciptakan gagasan baru yang didasari data dan temuan yang terbarukan.

# BAB IV

# HASIL PENELITIAN

# 4.1 Gambaran Umum Tentang Subjek Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibahas pada bab 1, bahwa dapat dinyatakan peran pemimpin dalam memberikan sosialisasi terkait keambiguan pegawai terhadap penerapan sistem penilaian kinerja yang menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masih harus di kembangkan, serta memperhatikan pemahaman pegawai terhadap hasil sosialisasi tersebut. Kemudian sesuai dengan PP Nomor 30 tahun 2019 yang sudah ditetapkan pada 26 April 2019 bahwa sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) digunakan agar meningkatkan objektivitas dalam hasil penilaian kinerja pegawai tanpa adannya kepentingan personal, artinya hasil yang diberikan kepada pegawai harus transparan dan jelas. Bentuk strategi sosialisasi yang tepat dan sistem evaluasi yang akurat dari pimpinan terhadap anggotanya, strategi yang sudah dilakukan oleh Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi saat ini memalui siaran langsung di Youtube yang dapat memungkinkan pegawai atau anggotanya di unitnya bisa mengulang kembali pembahasan terkait Sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Berkaitan dengan itu, peneliti berupaya mengidentifikasi pangkal hambatan yang menganggu berjalannya proses penilaian kinerja pegawai ini melalui sistem yang sudah ditentukan, kemudian mencaritau strategi monitoring hingga evaluasi yang dilakukan untuk meminimalisir objektivitasnya penilaian dan keambiguan pegawai terhadap target kerjanya.

# 4.2 Temuan Penelitian

Setelah peneliti melakukan penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang dengan Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi sebagai pengelola berbagai data serta informasi, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sebagai pengelola yang membantu mendukung pekerjaan sekretaris dalam melaksanakan urusan umum kepegawaian, Kepala Staff dan beberapa Aparatur yang ada di BKPSDM. Dengan metode observasi, dokumentasi dan wawancara.

Berdasarkan hasil wawancara terkait penerapan sistem penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta penghambat dalam proses implementasi sistem penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dengan kepala bagian Pusat Data dan Informasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang bersama Bapak Farid Fikri S.E :

**I.1.1 Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi**

**Gambar 4.1 Informan I.**

“Memang seluruh instansi di pandeglang ini sudah di beri himbauan untuk menerapkan penilaian kinerja menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP *neng-*, SKP ini di pakai yang dari BKN di aksesnya hanya oleh ASN saja. Saat ini memang terus kita evaluasi karena permasalahan kinerja ini memang sudah lama sekali pembahasanya pertama dulu Sebelum ada SKP DP3 berdasarkan undang undang kepegawaian 1978 *eeeee-* DP3 ini singkatannya Dokumen Penilaian Prestasi Pegawai lebih keprilaku mulai dari pengabdian dan disiplinnya, tapi seiring berjalanya waktu pada tahun 2011 keluarlah PP no 46 tentang penilaian sasaran kerja pegawai SKP kemudian dari situ keluar lagi terbit uu asn nomor 5 th 2014 baru juga berjalan keluar lagi nah itu mulai diberlakukan SKP yang sasaran kerja pegawai kemudian keluar permenpan nomor 21 *kalau tidak salah-* tentang penilaian kinerja yang tadinya sasaran kerja menjadi sasaran kinerja . Soalnya beda *neng yah-* si…definisi kerja dan kinerja, contohnya kaya neng disuruh nyapu sama orang tua, ketika neng pegang sapu digerak-gerakin udah keliatanya pegang sapu yang dilihat sama orangtua neng hanya nyapu saja, kalau kinerja itu cuma pegang sapu digerak-gerakin tetapi udah keliatan ada hasilnya jadi ada output yang dihasilkan, jadi bukan hanya kerja saja. Karena memang 2019 keluar PP 30 nah dari 2011 kan PP 46 tahun 2011 diberlakukan tahun 2014, nah dari 2014 terus dievaluasi keluarlah PP 30 tahun 2019 nah diubah dari sasaran kerja pegawai jadi sasaran kinerja pegawai 2019. Seiring dengan berjalan nya waktu karena memang dilihat efektif ga nya dan objektivitas ga nya akhirnya terus berkembang ketika ada yang kurang nanti diubah lagi nah ini sebab disistem yang ini juga banyak perubahan”

Peneliti juga mewawancari Ibu Lelih Rusliawati Kepala Sub Bagian Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang tentang memahami target yang di tetapkan dari SKP :

**II. 2.1 Kepala Sub Bagian Kepegawaian**

**Gambar 4.2 Informan II.**

“Betul memang awalnya saya pribadi mengalami kendala dalam pemahaman capain apa dan target yang kaya gimana yang harus saya lakukan, sedangkan target yang ditetapkan itu kan ga sekedar melihat apa yang harus kami lakukan tapi juga seberapa banyak kuantitas dan seperti apa kualitasnya ya neng. Kita disini absen juga menggunakan *finger print* nah dari itu juga salah satu apa yang dinilai disini, kendalanya *yaaaa-* kadang suka erorr juga sistemnya, jadi akhirnya kita gunaian absen manual.”

Peneliti mewawancarai Bapak Indra Subakti, S.Sos selaku Kepala Staff di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) terkait peran pimpinan dalam membimbing penerapan SKP ini berkontribusi didalam unit :

**III. 2.2 Kepala Staff SDM**

**

**Gambar 4.3 Informan III**

*“iya neng-* yaa paling kan sistem penilaian ini digital ya, banyak sekali yang harus kita yang awam pahami soal sistem ini, yang dibutuhkan paling seperti arahan rutin aja yang sifatnya membangun juga jadi tidak hanya dilakukan pas evaluasi saja tetapi juga pada saat proses penilaian berlangsung, pemimpin bisa memberikan masukan dan arahan langsung, mengingat ini juga termasuk dari pendapatan tunjangan kami gitu neng. Ketika ada pegawai yang penilaian dibawah ekspektasi, laporan nya bagus tetapi kehadirannya yaa 30% laaa ya kebanyakan gahadir yaa itu dipanggil sama pimpinannya misalnya kalau disaya itukan staff berarti atasanya itu kasi, tergantung tipe OPD nya, nanti dipanggillah pegawai tersebut lalu diwawancarai, musyawarah alasanya mengerjakan SKP padahal kehadiran bisa dikatakan minim dilihat lagi, apakah dia bolos, alpa, sakit atau emang dia masuk kekategori *work from home,* kemungkinan pegawai mendapatkan 3 kali teguran, jika dalam 3 bulan berikutnya ada peningkatan akan dilanjut terus tetapi kalau ada penurunan atau stagnan, langsung dinilai oleh ekpektorat karena sebagai badan pengawasan ASN, apakah peraturan yang dilanggar itu sesuai denga peraturan pemerintah tentang disipilin ASN atau tidak, karena itumaa pertimbangan ekspektorat. *“*

Kemudian wawancara dilakukan dengan Ibu Eem Uyaenah selaku Staff Analis Pengembangan SDM Aparatur di BKSDM terkait peningkatan efektifitas kerja dari SKP :

**IV. 3.1 Staff Analis Pengembangan SDM**



**Gambar 4.4 Informan IV**

“Menurut saya sendiri seberapa membantunya jadi ada target setiap bulan, asalnya itu dari kinerja SKP itu, kita bikin dari perjanjian kinerja -*ya* jadi kita segitu. Saat pembuatan draft juga kita dipantau memang SKP ini memiliki potensi besar untuk meningkatkan efektitas kerja, sistem penilaian kinerja yang ini membuat termotivasi soalnya kita ada target setahun itu jadi harus terpenuhi laporan setahun itu, paling termotivasi karena itu. Dan kalau tentang umpan balik dari atasan soalnya kalau di SKP dia cuma penilaian aja, sesuai ekpektasi, diatas ekspektasi sama dibawah ekspektasi. Tapi permasalahannya seperti sosialisasi tentang penyususnan dan pengisian SKP ini kurang, terutama pas awal penerapan seperti kurang memadai dan tidak konsisten, karena sering kali informasinya itu umum terus muncul kebingungan tentang bagaimana menerjemahkan tupoksi ya neng menjadi target yang terukur”

Peneliti mewawancarai Ibu Eneng Muliawati selaku Pranata Kearsipan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terkait peningkatan strategi dari SKP:

**V. 3.2 Pranata Kearsipan**

**

**Gambar 4.5 Informan V**

“jadi strategi peningkatan melalui SKP ini seharusnya sudah semestinya berada dijalur yang benar yang memang bertujuan untuk mencapai target, tapi apa strategi nya sudah sesuai terus membantu atau tidak, jadi kita masih membutuhkan sosialisasi yang intensif dan personalisasi *yaa-* strategi juga nantinya akan terpakai yang pastinya harus dipastikan *yaa-* target tercapai dengan efektif dan efisien”

Wawancara dilakukan juga oleh peneliti dengan Kakak Putriana tselaku Pelaksana di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Pandeglang tentang hambatan dan dampak dalam menghadapi kendala selama menggunakan SKP:

**VI. 3.3 Pelaksana**



**Gambar 4.6 Informan VI**

“Kalau saya *sih-* dalam menghadapi kendala tersebut pastinya yang akan saya lakukan lebih awal adalah evaluasi terhadap diri saya sendiri, dalam evaluasi ini saya akan mencari titik kekurangan yang akan berpengaruh pada Sasaran Kinerja Pegawai (skp), contohnya saya sebagai pegawai sering kali terkendala pada target dalam sistem SKP yang disitu hanya nunjukin angka doang *neng-* dampak *yaa*  saya bingung artinya apa yang harus saya tingkatkan dalam kinerja saya sedangkan penilaian yang ditunjukan hanyalah berbentuk angka dan saya *sih-* berharap adanya kegiatan evaluasi rutin setelah proses penilaian.”

## 4.2.1 Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) beberapa faktor seperti target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku Aparatur. Dalam proses penyusunannya, Sasaran Kinerja Pegawai membutuhkahn peran Kepala Dinas sebagai perumus rencana kerja, indikator penilaiannya, sasaran dan target sesuai dengan Perjanjian Kinerja (PK) yang mempertimbangkan Rencana Strategis (Renstra) serta Rencana Kerja Tahunan (RKT) Instansi Pemerintah untuk satu (1) tahun ke depan.

Proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian dan Pengambangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dimulai dengan penetapan Sasaran Kinerja Organisasi oleh Kepala Dinas, yang kemudian dijabarkan menjadi pohon kerja untuk menyusun rencana target, capaian, dan hasil bagi Kepala Bagian , termasuk alokasi anggaran tupoksi mereka. Selanjutnya, Kepala Sub Bagian mengembangkan rencana, target, capaian, dan hasil dengan, mengacu pada kinerja Kepala Bagian, lalu membagi beban kerja tersebut secara adil kepada tiap – tiap bawahan berdasarkan indikator kinerja individu Kepala Sub Bagian sesuai dengan Perjanjian Kinerja (PK) yang ditetapkan. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) bertanggung jawab untuk membuat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dalam bentuk Laporan Realisasi Kegiatan Tugas Jabatan yang disusun secara periodik tiap bulan, mengikuti beban kerja yang sudah terbagi dan melampirkan bukti hasil kerja dalam bentuk laporan atau dokumen.

Dalam penyusunan laporan realisasi kegiatan berkala, pegawai harus memastikan penyelesaian laporan dilakukan paling lambat pada tanggal 5 bulan selanjutnya. Laporan ini sebagai dasar penting untuk evaluasi kinerja tahunan pegawai, yang didalamnya tidak hanya memuat tentang mempertimbangkan hasil kerja, tetapi tentang perilaku kerja mereka. Keselarasan antara hasil yang dicapai dengan rencana kerja yang telah dibagi per bulan tergantung pada masing – masing Aparaturnya dalam melakukan rencana kerja bulanan. Ketika target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tidak tercapai atau tidak maksimal, maka tunjangan (penghasilan tambahan) yang didapat pegawai akan berkurang. Perilaku kerja mencakup semua tindakan, sikap, dan perilaku pegawai, termasuk apa yang tidak dilakukan yang seharusnya dilakukan ketentuan peraturan perundang – undangan.

Dalam sistem evaluasi kinerja, setiap pegawai harus melengkapi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai rancangan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan deksripsi tugas, tanggung jawab, dan hak yang telah ditetapkan dalam struktur dan prosedur instansi. Penyusunan serta penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) memiliki fungsi sebagai rencana opsional untuk melaksanakan tugas, berdasar Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) tahunan. Cakupan yang ada didalam rencana ini ada kegiatan yang akan dilakukan, hasil yang ingin dicapai, jumlah yang diharapkan, da tenggat waktu penyelesaiannya. Setiap kegiatan tugas jabatan jabatan yang dilaksanakan juga harus memiliki target hasil yang jelas, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas atau output, kualitas, waktu, serta kemungkinan untuk melibatkan biaya.

Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di BKPSDM sudah dijalankan sesuai regulasi. Akan tetapi masih ditemukan ASN yang belum memahami alur penyusunan SKP secara menyeluruh. Proses penyusunan SKP dilaksanakan setiap awal tahun dengan melibatkan atasa langsung untuk menetapkan target yang SMART, namun selama pelaksanaan dilapangan belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip tersebut. hal ini menunjukkan adanya ketimpangan antara teori dan praktik, sebagaimana dijelaskan oleh (Amstrong, 2021) bahwa manajemen kinerja efektf menuntut integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang konsisten.

## 4.2.1.1 Aspek Kuantitas dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Kuantitas dalam pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merujuk pada jumlah atau unit kerja yang dihadapi oleh setiap Aparatur berbentuk dokumen atau laporan selama periode setahun, kemudian jumlah tahunan ini dipecah menjadi kuantitas bulanan untuk setiap Aparatur Sipil Negara (ASN). Tiap bulannya masing – masing pegawai bertanggung jawab menyiapkan susunan Laporan Realisasi Kegiatan Tugas Jabatan yang mengacu pada target kuantitas bulanan mereka. Proses realisasi kuantitas ini dilakukan harus selaras dengan target kuantitas yang telah ditetapkan. Dalam hal ini artinya tiap pegawai wajib melengkapi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang sesuai dengan target kuantitas masing – masing pegawai. Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilakukan secara berkala, ini berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menilai kinerja pegawai selama setahun.

Pegawai dinilai cukup mampu memenuhi target volume pekerjaan yang telah ditetapkan. Dalam teori Marsudi et al. (2021), kuantitas merupakan suatu indikator dasar dalam pengukuran produktivitas pegawai. Namun demikian, volume pekerjaan belum selalu disertai peningkata kualitas, yang mengindikasi perlunya sinergi antara kuantitas dan kualitas.

Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan unit atau beban kerja tiap Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tercatat dalam bentuk laporan atau dokumen sepanjang tahun yang kemudian dipecah untuk setiap bulan yang disebut sebagai target kuantitas selama periode tertentu. Dalam target kuantitas Aparatur Sipil Negara (ASN) mencakup pembuatan laporan mengenai pelaksanaan tugas jabatan secara berkala dengan peraturan yang berlaku, apakah realisasi kuantitas tersebut memenuhi atau tidak bergantung pada masing – masing Aparatur Sipil Negara (ASN). Dari segi kuantitas terungkap bahwa setiap pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang masih hanya sebagian yang memahami akan kuantitas target yang dihadapi.

## 4.2.1.2 Aspek Kualitas dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Target kualitas dalam konteks ini ditetapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebesar 100% sehingga pencapaian kualitas harus mencapai 100%. Jika pencapaian kualitas tidak berada pada angka 100% maka hal ini memberikan dampak yang signifikan terhadap pendapatan tunjangan pegawai. Kualitas dalam pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah mutu dari pekerjaan yang paling baik, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dalam pelaksanaanya, setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) diminta untuk menilai kemampuan mereka sendiri, karena individu lebih memahami sejauh mana mereka dapat mencapai target kuantitas. Oleh karena itu, meskipun pencapaian kuantitas sesuai harapan, belum tentu kualitas yang tercapai 100%, maka tunjangan pegawai akan berkurang, dan disini seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) belum mencapai target yang ditentukan.

Terlihat bahwa dapat dikatakan kualitas kerja yang dimiliki ASN tegolong baik, namun baik tersebut ditemukan kesalahan administrative dan kurangnya pemahaman terhadap tugas sunstansif. Sejalan dengan pendapat Fitriani & Nugroho (2022) bahwa sistem kinerja berbais teknologi ini sangat membutuhkan peelatihan berkelanjutan agar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan standar digitalisasi birokrasi. Ini menyangkut dengan upah, gaji dan lain sebagainya yang berhubungan dengan insentif pegawai.

Selaras dengan hasil wawancara oleh Kasubag kepegawaian “kualitas dalam pelaksanaan SKP adalah mutu dan pekerjaan yang paling baik, BKD Banten sudah mendapatkan sasaran kualitas untuk SKP sebesar 100% dalam pelaksanaanya, dan tiap pegawai ASN diminta untuk menilai kemampuan mereka sendiri karena diri sendiri lebih mudah memamahi kemampuan mereka sendiri. Sebabnya ketika capaian kuantitas mencapai harapan, belum tentu kualitas yang tercapai menapat 100%.” Ini menunjukkan bawah kualitas adalah suatu kemampuan atau ciri yang mencerminkan hasil kerja terbaik. BKD telah menetapkan standar kualitas di angka 100%, ketika direalisasikan kualitas pegawai tidak mencapai 100% maka pegawai tersebut tidak akan mendapatkan pendapatan tambahan atau tunjangan penuh. Penilaian terhadap realisasi kualitas ditentukan oleh setiap individu ASN.

## 4.2.1.3 Aspek Waktu dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Waktu merupakan keselurahan durasi dalam pekerjaan selama setahun dan untuk menetapkan target waktu perlu mempertimbangkan seberapa lama yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas, seperti sebulan, tiga bulan, enam bulan hingga satu tahun. Waktu yang di tetapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) 75.000 menit dalam satu tahun dan yang perharinya pegawai diharuskan bekerja hingga 8 jam. Pelaksaan waktu ini merupakan kewajiban bagi setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak boleh kurang dan tidak boleh lebih terkecuali ada jam lembur, tetapi untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sudah tidak di adakan jam lembur. Waktu merupakan keseluruhan durasi dalam pekerjaan selama setahun sebagai penetapan Target Waktu (TW) perlu mempertimbangkan seberapa lama yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas, baik itu sebulan, 3 bulan, enam bulan atau satu tahun. Senada dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi bahwa waktu dalam pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) para Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam setahun harus memiliki total waktu minimal 75.000 menit yang jika dalam sebulan pegawai menggunakan waktu sebanyak 6.250 menit dan dalam sehari menjadi 208,33 menit/hari.

Informasi yang diperoleh dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang menunjukkan bahwa waktu yang di tetapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) untuk pelaksanaan SKP menyaratkan setiap ASN untuk mencapai 75.000 menit dalam setahun.

Berdasarkan data disiplin kerja yang dikumpulkan, masih terdapat pegawai yang terlambat menyelesaikan tugas karena manajemen waktu yang belum efektif. Dalam teori POAC (*Planing, Organizing, Actuating, Controling)* menjadi kunci dalam menjaga efektivitas waktu kerja Robbins & Coulter, (2018).

## 4.2.1.4 Aspek Biaya dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Biaya disini merupakan penetapan target anggaran yang harus di perhitungkan untuk kebutuhan dalam menyelesaikan suatu sarpekerjaan. Aspek biaya ini memiliki peran dalam penetapan target kinerja bagi setiap Aparatur Sipil Negara (ASN), penetapan target biaya biaya harus di perhitungkan secara realistis sesuai dengan estimasi kebutuhan. Pelaksanaan biaya diperuntukan oleh kepala dinas serta kepada bidang atau coordinator masing – masing bidang. Anggaran ini diperuntukan untuk kegiatan selama setahun yang di koordinasikan oleh Kepala Dinas dan Kepala Bagian.

Pegawai BKPSDM menyadari bahwa pentingnya menyadari efisiensi anggaran dalam pelaksanaan tugas. Ini tercermin dari realisasi kegiatan yang hemat biaya. Selaras dengan prinsip pengelolaan kinerja ASN efisiensi biaya menunjukkan kesadaran terhadap keterbatasan sumber daya dan akuntabilitas anggaran yang dipaparkan oleh Sari & Nugroho

## 4.2.1.5 Aspek Strategi dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Strategi ini merupakan rencana jangka panjang maupun pendek yang membuat pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) lebih efisien dan efektif. Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) strategi dijadikan sebagai inovasi sebagai pelayanan, pelatihan pegawai atau pengembangan sistem kerja yang lebih modern. Strategi yang tepat membuat target dapat dicapai dengan cara yang lebih terstruktu dan terukur. Badan Kepegawaian dan Pengambangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memutuskan untuk mengadopsi sistem pelayanan berbasis online agar masyarakat dapat mengakses dimana saja selama itu masih di jam operasi. Strategi ini dipilih agar dapat mempercepat proses dan mengurangi antrean. Namun demikian, masih belum semua pegawai terbiasa menggunakan sistem baru, karena sebagian besar pegawai merupakan pegawai lama yang lanjut usia.

## 4.2.1.6 Aspek Kendala dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Selama proses pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tidak dipungkiri pasti muncul kendala atau hambatan sebagai bentuk tanggung jawab pegawai untuk dapat terus beradaptasi akan kebaruan, mulai dari kendala internal ataupun eksternal seperti SDM yang kurang kompeten, komunikasi yang kurang dan masalah eksternal seperti kendala dalam anggaran atau regulasi kurang mendukung. Penilaian perilaku kerja yang masih subjektif, sering dipengaruhi oleh belas kasihan atau karena kepentingan individu tertentu, sehingga objektif dan menyebabkan ketidakadilan dalam penilaian. Ketidak tercapainya target oleh pegawai seperti laporan pertriwulan yang seharusnya sebelum pengisian SKP dilaporkan terlebih dahulu masih terdapat pegawai yang nakal akan hal itu, kemudian target sarana dan prasarana lembaga kemasyarakatan yang tidak tercapai karena terkendala anggaran dan yang menjadi perhatian penting adalah kendala akan hal kesadaran Aparatur Sipil Negara (ASN) terkait kedisiplinan baik dari kehadiran dan mengisi target harian yang mengakibatkan menurunnya produktivitas dan ketidakakuratan dalam pencapaian tujuan kerja.

# 4.3 Monitoring Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Monitoring Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), peneliti menggunakan Analisis yang mengacu pada teori pengawasan yang dikemukakan oleh Handoko. Yang menyatakan bahwa “monitoring atau pengawasan merupakan usaha yang terencana untuk menetapkan norma pelaksanaan terkait dengan tujuan yang direncanakan, merancang, sistem informasi untuk umpan balik, membandingkan aktivitas actual dengan norma yang telah ditentukan sebelumnya, megidentifikasi dan mengevaluasi penyimpangan, serta mengambil langkah perbaikan yang diperlukan untuk memastikan bahwa sumber daya nya digunakan dengan cara yang paling efisien dan efektif dalam mencapai tujuan.”

Monitoring terhadap pelaksanaan SKP masih bersifat administrative dan reaktif, pengawasan dilakukan melalui laporan kinerja dan pengumpulan dokumen, namun belum secara proaktif menggunakan indikator capaian yang jelas. Sejalan dengan Robbins & Coulter yang menjelaskan bahwa *controlling* harus dilakukan secara sistematis artinya ada prosedur dan langkah – Langkah yang jelas dan terstruktur dalam melakukan pengawasan kemudian berkelanjutan, pengawasan yang dilakukan oleh Pimpinan BKPSDM tidak hanya dilakukan di akhir periode, tetapi secara terus – menerus selama proses berlangsung. Dalam menerapkan pengendalian sistematis dan berkelanjutan, instnasi akan lebih mampu mendeteksi penyimpangan atau masalah sejak dini. Ini akan memberikan ruang koreksi yang lebih cepat dan efektif, sehingga kinerja dapat segera disesuaikan untuk mencapai yang diinginkan, dari pada baru mengetahui masalah setelah semuanya selesai.

## 4.3.1 Penetapan Standar Pelaksana

Standar merujuk pada suatu ukuran yang memiliki fungsi sebagai acuan untuk mengevaluasi apakah tujuan, target dan sasaran dapat dijadikan patokan atau standar. Dalam hal ini terdapat dua indikator yang berperan dalam penentuan standar pengawasan pelaksanaan, yaitu penentuan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dan target pengawasan kinerjanya. Penentuan kinerja Apratir Sipil Negara (ASN) adalah sebuah hal yang ditargetkan untuk dicapai serta dihasilkan dari suatu kebijakan yang telah ditentukan. Sementara untuk sasaran merupakan hasil yang dicapai dari kebijakan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.

Dalam menjalankan kegiatan khususnya dalam menilai kinerja pegawai, adala hal yang sangat krusial ini sesuai dengan penerapan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang mengacu pada PP Nomor 30 tahun 2019 mengenai penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

## 4.3.2 Penentuan Ukuran Pelaksanaan

Salah satu unsur dari konsep pengukuran dalam konteks pemantauan adalah mengikuti aturan yang berlaku. Kemudian, pada saat hasil kegiatan dianalisis, terdapat tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan yaitu pencapaian tujuan kegiatan, observasi yang bertujuan untuk mengukur kualitas dan hasil pemantauan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) tingkat partisipasi kehadiran masih mendapat predikat cukup baik tetapi masih banyak sekali Aparatur yang masih mengabaikan jam kehadiran dan pulang.

## 4.3.3 Pengukuran Pelaksanaan Aktuasi dan Perbandinganya dengan Standar yang Ditentukan

Kemudian tahapan krusial dalam proses monitoring adalah melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan yang sesungguhnya dan membandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan. Tindakan ini menjadi elemen fundamental dalam proses kegiatan ini. Disebabkan karena adanya *feedback* dari pegawai yang memungkinkan Kepala Dinas untuk melakukan penilaian dan perbandingan terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Dalam pengukuran, pegawai wajib melakukan pengukuran kinerja melalui sistem yang di tentukan oleh BKN, pengukuran dilakukan tergantung pada jenis kinerja berdasar pada perjanjian kinerja dengan memperhatikan rencana strategis, rencana tahunan dan direktif sepanjang kinerja utama. Pengukuran yang dilakukan oleh Badan kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) melalui survey secara tertutup yang dilakukan secara periodik dengan berdasar pada penilaian rekan kerja setingkat atau bawahan langsung, jadi tidak hanya diambil dari perspektif atasan saja bisa dikatakan metode ini merupakan metode 360 derajat atau *multirater* dimana seorang penilai mengambil sudut pandang yang berbeda kemudian memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan objektif.

## 4.3.4 Tindakan Koreksi

Tindakan koreksi ini merupakan serangkaian Langkah yang diambil untuk mengatasi penyimpangan atau ketidaksesuaian dari standar dan target kinerja yang sudah ditetapkan, dengan tujuan mengembalikan kinerja kejalur yang benar dan mencegah terulangnnya masalah. Kebutuhan akan tindakan koreksi muncul ketika hasil monitoring menunjukkan kinerja actual Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak mencapai target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), kualitas pekerjaan menurun, terjadi ketidakpatuhan terhadap prosedur, adanya inefisiensi atau masalah kinerja berulang. Tindakan koreksi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di mulai dari hasil agresi data Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dari seluruh sistem unit yang di Kelola kemudian di analisis data tersebut untuk mengidentifikasi penyimpangan sepeti apakah Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak mencapai target atau apakah ada masalah kompetensi yang bersifat umum dibeberapa jabatan fungsional. Setelahnya BKPSDM merumuskan rekomendasi tindakan koreksi yang komprehensif, mulai dari penyelenggaraan pelatihan, bimbingan teknis hingga usulan perubahan.

# 4.4 Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Proses evaluasi ini tidak hanya sekedar formalitas penilaian akhir, melainkan sebuah instrumen strategis untuk mengukur efektivitas kerja ASN, mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, serta memberikan umpan balik konstruktif. Mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) nomor 6 tahun 2022 terkait pengelolaan kinerja pegawai ASN, evaluasi SKP di BKPSDM Kabupaten Pandeglang akan sangat bergantung pada data dan bukti kinerja yang terekka, dalam siste yang di usulkan oleh BKN.

Dalam praktiknya akan melibatkan beberapa pihak. Pertama, atasan langsung setiap ASN akan menjadi penilai utama, bertanggung jawab untuk mengumpulkan bukti kinjera, melakukan observasi, dan memberikan penilaian objektif berdasarkan data yang terekam. Kedua, hasil penilaian dari atasan akan divalidasi dengan diintegrasikan oleh pejabat penilai kinerja yang lebih tinggi. BKPSDM sendiri sebagai pengelola kebijakan kepegawaian akan memasikan konsistensi dan objektivitas proses evaluasi diseluruh kerjanya, serta menyediakan panduan dan sosialisasi yang jelas mengenai standar penilaian. Evaluasi SKP dilakiakn tiap akhir tahun dengan komponen hasil kerja 60% dan perilaku kerja 40%, meski penilaian dilakukan oleh atasan langsung, proses ini belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai dasar pembinaan karir. Kurang sejalan dengan Dessler yang menjelaskan bahwa evaluasi kinerja yang baik seharusnya menjadi alat pengambilan Keputusan dalam promosi, pelatihan dan pemberian insentif.

## 4.4.1 Penilai dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Penilai dalam proses evaluasi biasanya dilakukan oleh pimpinan langsung seperti kepala bagian atau kepala bidang. Fungsi penilai bukan hanya menilai angka capaian target, tetapi juga menilai aspek lain seperti disiplin, kompetensi, dan sikap pegawai. Dalam konteks ini sering terjadi penilai kesulitan memberi keadilan pada saat proses penilaian karena faktor subjektivitas seperti penilai merasa memihak atau tergantung pada emosinya saat proses penilaian.

## 4.4.2 Kinerja dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Kinerja pegawai dalam konteks evaluasi adalah suatu pencapain target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang telah disusun sesuai dengan jabatan dan tugasnya. Biasanya kinerja dievaluasi berdasarkan kuantitas dan kualitas hasil kerja serta aspek kompetensi dan disiplin yang sudah diperlihatkan selama periode tertentu, di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) kuantitas dan kualitas tersebut di evaluasi pertiga bulan. Pegawai di bidang pelayanan publik beberapa pegawai yang sudah bekerja keras dalam melayani masyarakat dengan baik tetapi ada saja yang belum mencapai target, karena target kuantitasnya yang dapat dibilang tinggi. Akibatnya mereka dinilai kurang baik karena dianggap gagal mencapai target.

## 4.4.3 Ternilai dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupatenn Pandeglang

Ternilai disini diartikan sebagai pegawai yang hasil kerjanya sudah melalui penilaian dari penilai, lalu diberikan skor atau kategori tertentu. Penilaian dilakukan dengan sistem standar berbasis angka atau kualitatif. Dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sistem standar yang digunakan yaitu berbasis angka yang berakibat pegawai lebih membutuhkan sosialisasi terhadap hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

## 4.4.4 Dilakukan Secara Berkala dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Evalusia Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dilakukan secara periodik sesuai dengan tuturan dari Kepala Bagian Pusat Data Dan Informasi (PUSDATIN) bertujuan agar pegawai dapat dipantau dan diberikan perbaikan serta pemahaman atas keambiguan nya.

## 4.4.5 Proses Pengambilan Keputusan Oleh MSDM dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Pengambilan Keputusan setelah proses evaluasi di ambil oleh bagian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), mereka bertugas menganalisis hasil penilaian dari penilai dan menyusun rekomendasi, pemberian penghargaan, sanksi atau pelatihan lanjutan terkait keahlian yang dimiliki oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM).

# 4.5 Strategi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Dalam meningkatkan efektifitas penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang menerapkan strategi perencanaan dan pelaksaaan SKP yang berorientasi pada hasil. Strategi ini mencakup penurunn target kinerja organisasi kedalam target individu ASN yang dilakukan secara sistematis dan terukur. Selain itu pelaksanaan SKP juga mencakup monitoring dan evaluasi berkala yang dilakukan oleh atasan langsung, yang kemudian dimasukan kedalam sistem *E-Kinerja*. Proses ini tidak hanya memudahkan capaian, tetapi juga memungkinkan adanya pembinaan kinerja secara langsung dan berkelanjutan. Evaluasi dilakukan pertriwulan dan tahunan, serta menjadi acuan dalam pemberian tunjangan kinerja atau promosi jabatan. Seperti yang dikemukakan oleh Santoso & wicaksono (2022) bahwa strategi evaluasi berbasis digital mampu meminimalisir penilaian subjektif dan mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih profesional dan transparan. Persepsi tersebut muncul dari :

1. Persepsi Pegawai terhadap Kejelasan Target SKP

Sebagian besar pegawai di BKPSDM Kabupaten Pandeglang memahami pentingnya SKP sebagai alat ukur kinerja. Namun, beberapa menyatakan bahwa kejelasan indikator kinerja terkadang masih abu – abu, terutama ketika tugas yang diberikan bersifat multitugas atau tidak dapat di ukur secara kuantitatif.

1. Persepsi terhadap keadilan penilaian

Sebagian pegawai merasa bahwa sistem penilaian SKP sudah cukup adil, terutama sejak diberlakukannyasistem elektronik. Namun, ada juga yang menyampaikan kekhaatiran atas potensi subjektivitas dari penilai yang dapat mempengaruhi hasil akhir. Hal ini menunjukkan perlunya pelatihan bagi atasan dan penilai.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) menerapkan beberapa strategi seperti pembinaan informa, arahan langsung dan pemantauan kinerja. Namun belu ada pelatihan terstruktur yang dirancang berdasarkan hasil SKP. Dalam konteks MSDM strategis, Emron menenakankan pentingnya mengaitkan hasil evaluasi dengan rencana pengemabnagan pegawai agar tujuan instansi dapat tercapai melalui optimalisasi potensi individu.

# 4.6 Persepsi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Persepsi pegawai terhadap pelaksanaan SKP di lingkungan BKPSDM Kabupaten Pandeglang menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian pegawai memiliki persepsi terhadap SKP sebagai Instrumen yang mendukung pencapaian kinerja dan evaluasi kerja yang terstruktu.Sebagian pegawai merasa bahwa SKP membantu mereka memahami ekspektasi dalam bekerja. Tetapi tidak sedikit pula yang merasa bahwa SKP belum sepenuhnya menggambarkan kompleksitas pekerjaan mereka, terutama pada jabatan yang bersifat administratif atau teknis yang sulit. Keadilan dalam penilaian SKP menjadi salah satu aspek penting,

Sebagian besar ASN menyadari pentingnya SKP sebagai alat ukur kinerja. Namun keluhran muncul terkait indikator yang kurang fleksibel dan tidak mempresentasikan seluruh jenis pekerjaa. Menunjukkan perlunya penyesuaian antara sistem SKP dan jenis pekerjaan yang ada. Flagtas 7 Johnsen, sistem kinerja harus mempertimbangkan karakterisitik pekerjaan dan memberikan ruang untuk inovasi serta diferens

# 4.7 Kendala Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang

Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manuisa (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang tentunya masih menghadapi kendala, baik dari aspek teknis maupun substansi penilaian. Salah satu hambatan yang menjadi fokus penting yaitu kurangnya pemahaman sebagian pegawai terhadap prosedur penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang ideal. Beberapa Aparatur Sipil Negara (ASN) masih mengalami kesulitan dalam merumuskan indikator kinerja yang sesuai dengan tugas dan fungsi nya masing – masing. Selain itu tantangan yang cukup signifikan adalah keterbatan dalam penguasan teknologi informasi, khususnya dalam penggunaan sistem penilaian, beberapa pegawai terutama yang berusia lanjut masih mengalami kesulitan dalam mengoprasikan aplikasi, sehingga memubutuhkan bimbingan teknis secara berkala.

Untuk mengatasi kendala tersebut Aparatur Sipil Negara (ASN) berupaya meningkatkan pemahasam melalui pelatihan internal, diskusi dengan rekan kerja, dan bimbingandari atasan. Dalam hal ini keterbatasan teknologi, mereka dibantu oleh tim teknis atau mengikuti pelatihan agar mampu mengoprasikan sistem penilaian scara mandiri.

# BAB V

# PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

# 5.1 Pelaksanaan Penilaian Kinerja ASN melalui SKP di BKPSDM

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan evaluasi yang komprehensif terhadap hasil dan perilaku pegawai, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja. Terakait pelaksanaanya Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya yang berada di bawah naungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang penting untuk memahami landasan hukum yang menjadi acuan dalam pelaksanaan sistem ini. Beberapa regulasi utama yang menjadi acuan diantaranya

* Undang – undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), undang – undang ini mengamanatkan bahwa pengelolalaan ASN berbasis sitem merit, termasuk dalam aspek penilaian kinerja.
* PP Nomor 49 Tahun 2018, mempertegas aspek manajemen PPPK yang juga berkaitan dengan sistem kinerja.
* Permenpan Reformasi Birokrasi (RB) Nomor 6 Tahun 2022 yang menjadi rujukan terbaru yang mengatur pedoman penyusunan SKP dan evaluasi kinerja ASN berdasarkan prinsip objektif, terukur dan relevan dengan tugas jabatan.
* SE Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2023 menegaskan teknis dan interprestasi terhadap pelaksanaan regulasi sebelumnya agar lebih adaptif terhadap dinamika birokrasi modern.

## 5.1.1 Penyusunan SKP oleh ASN

Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dilakukan merujuk pada uraian jabatan masing – masing manajemen kinerja pegawai. Aparatur Sipil Negara diharuskan menyusun SKP berdasarkan uraian jabatan dan target kerja yang relevan dan sesuai dengan tupoksi nya masing – masing. Namun dalam implementasinya, masih terdapat kendala seperti pegawai kurang memamhami terhadap teknis penyusunan SKP serta keterbatasan dalam merumuskan indikator kinerja yang terukur. Hal ini menyebabkan SKP yang dibuat kurang mencerminkan realisasi kerja yang sebenarnya. Penetapan dan klarifikasi ekspektasi dilakukan sepanjang tahun kinerja. Tahapan yang dilakukan untuk menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi yaitu :

1. Melihat gambaran keseluruhan organisasi pada dokumen rencana strategis instansi/unit kerja dan perjanjian kinerja unit kerja.
2. Menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi hasil kerja mandiri serta menuangkan dalam format SKP.
3. Menyusun manusia indikator kinerja untuk SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan pencapaian hasil kerja mandiri.
4. Menyusun strategi pencapaian hasil kerja.
5. Membagi Peran Pegawai (MPPH) berdasarkan strategi pencapaian hasil kerja.
6. Menetapkan jenis rencana hasil kerja.
7. Menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi hasil kerja dan perilaku kerja peabat administrasi dan pejabat fungsional serta menuangkan dalam format SKP.
8. Menyepakati sumber daya yang dibutujkan, skema pertanggung jawaban dan konsekuensi pencapaian kinerja pegawai serta menuangkan dalam format lampiran SKP.

Mengacu pada teori yang di kemukakan oleh Fitriana dan Nurmala (2022) yang menjelaskan tentang Sasaran Kinerja Pegawai harus disusun berdasarkan indikator pengukuran yang objektif. Maka, dalam prosesnya diperlukan pendampingan dan pelatihan teknis penyusunan SKP agar ASN mampu menyusun target yang realistis, terstruktur, terukur dan selaras dengan sasaran organisasi. Permasalahan ini terlihat dari beberapa SKP yang disusun oleh pegawai menampilkan aspek administrative tanpa menyentuh pada kualitas dan dampak kinerja.

## 5.1.2 Penetapan dan Persetujuan Atasan

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang relevan ditentukan oleh Pejabat Penilai Kinerja. Penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk setiap tahun harus dilakukan paling lambat pada akhir bulan Januari dalam periode kinerja yang bersangkutan. Apabila pejabat penilai kinerja gagal dalam menetapkan dan menjelaskan ekspektasi hingga akhir bulan Januari, pegawai harus melakukan diskusi kinerja dengan atasan dari pejabat penilai kinerja untuk penetapan dan klarifikasi ekspektasi.

Penyusunan SKP tentu saja harus mendapatkan persetujuan dari atasan dalam penetapannya. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang sudah menjalankan proses ini, tetapi masih terlihat kelemahan dalam sisi keterlibatan aktif pimpinan dalam memberikan bimbingan. Setelah proses penyetujuan ada momen dimana pimpinan hanya menyetujui tanpa mengorksi atau penyesuaian terhadap target SKP sehingga peranan pimpinan yang sifatnya sebagai pengarah belum terlaksan secara optimal.

## 5.1.3 Evaluasi dan Penilaian Kinerja

Evaluasi SKP dilakukan secara berkala menjadi dasar yang sangat krusial dalam pengambilan Keputusan kepegawaian. Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) evaluasi dilakukan melalui sistem *E- kinerja* sebagai alat pendukung utama untuk mengelola Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) secara elektronik.Meskipun demikian masih ditemukan permasalahan dalam pemahaman penggunaan aplikasi dan ketidaksesuaian antara target yang dicapai dengan kenyataan lapangan. Menurut Kusumastuti (2021), sistem digital seperti *E-kinerja* dapat meningkatkan transparansi dan objektivitas, namun hanya akan efektif jika didukung dengan pemahan dan kemampuan pengguna dalam mengoprasikan sistem tersebut.

Evaluasi kinerja pegawai adalah kegiatan di mana penilai kinerja menilai seluruh pencapaian dan sikap kerja karyawan dalam jangka waktu tertentu, serta menetapkan kategori kinerja karyawan berdasarkan kuadran kinerja mereka. Penilaian kinerja dibedakan menurut pelaksanaannya, yang mencakup:

* Evaluasi kinerja periodik pegawai (Evaluasi siklus pendek) yang di lakukan setiap bulan atau triwulan sesuai periode yang ditetapkan instansi pemerintah.
* Evaluasi kinerja tahunan pegawai (evaluasi siklus penuh) yang dibatalkan setiap akhir bulan Desember berjalan dan paling akhir bulan Januari tahun berikutnya.

# 5.2 Kesesuaian SKP dengan Prinsip Manajemen Kinerja

## 5.2.1 Keterukuran dan Kejelasan Target

Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), target yang disusun dalam SKP mengarah pada prinsip keterukuran, namun belum sepenuhnya memenuhi prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Prinsip SMART sendiri merupakan standar yang digunakan dalam aplikasi E-Kinerja Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk menjamin efektivitas dan objektivitas penilaian kinerja pegawai. Wicaksono (2021) menegaskan bahwa penerapan prinsip SMART tidak hanya membantu dalam menyusun target yang lebih realistis dan terukur, tetapi juga memperkuat fungsi SKP sebagai alat kontrol dan evaluasi yang valid, sehingga dapat memberikan umpan balik yang bermakna bagi pengembangan kinerja ASN.

Target yang tidak sesuai prinsip SMART cenderung bersifat umum dan multitafsir, sehingga menyulitkan dalam melakukan pengukuran hasil kerja secara objektif. Hal ini juga dapat berujung pada evaluasi yang bersifat normatif dan tidak akurat, karena tidak adanya indikator spesifik yang bisa dijadikan dasar penilaian. Marsudi et al. (2021) menambahkan bahwa target kerja yang tidak terukur dan tidak spesifik akan melemahkan akuntabilitas birokrasi serta menurunkan motivasi pegawai karena kurangnya kejelasan ekspektasi. Di BKPSDM sendiri, berdasarkan temuan lapangan, beberapa ASN menyusun target berdasarkan kebiasaan tahun-tahun sebelumnya tanpa menyesuaikan dengan perubahan konteks tugas, volume kerja, maupun dinamika pelayanan publik.

Lebih jauh, kurangnya bimbingan teknis dan supervisi dari atasan juga menjadi salah satu penyebab ketidakjelasan target. Hal ini selaras dengan temuan Fitriani dan Nugroho (2022) yang menyatakan bahwa ketidakterlibatan pimpinan dalam penyusunan target akan mengakibatkan lemahnya penyesuaian antara target individu dan kebutuhan strategis organisasi. Oleh karena itu, penerapan prinsip SMART perlu diperkuat dengan pelatihan berkelanjutan, evaluasi antarwaktu (mid-year review), serta pengawasan dari pimpinan unit kerja. Pelibatan aktif pimpinan dalam tahap penyusunan target akan mendorong ASN menyusun SKP yang kontekstual dan relevan dengan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, keterukuran target bukan hanya soal angka yang bisa dihitung, tetapi juga menyangkut kualitas, relevansi, dan kebermaknaan sasaran kerja terhadap kontribusi kinerja instansi. Untuk itu, pelaksanaan SKP berbasis SMART harus menjadi budaya kinerja di lingkungan BKPSDM agar dapat menciptakan birokrasi yang profesional, adaptif, dan akuntabel.

## 5.2.2 Keterkaitan dengan Sasaran Organisasi

Target antara SKP individu dan sasaran organisasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang, melalui observasi peneliti masih belum berjalan optimal, ini dapat dilihat salah satunya dari presentase absen pegawai ASN. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan antara kontribusi pegawai dengan arah strategis instansi. Beberapa pegawai menyusun SKP berdasarkan kegiatan rutin tanpa mempetimbangkan hubungan strategis terhadap tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Rahmawati (2022) menyatakan bahwa penyelerasan target individu dengan visi serta mis organisasi menjadi kunci dalam manajemen kinerja modern. Ketika keduanya tidak keterkaitan dapat menyebabkan pegawai tidak sinkron atau tidak sejalan dengan lembaga.

## 5.2.3 Objektivitas Penilaian

Objektivitas dalam Sistem Penilaian Kinerja menjadi perhatian penting, terutama dengan diterapkannya sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Masih terdapat adanya pengatuh subjektivitas dalam penilaian perilaku kerja yang mencakup kedisiplinan dan etika. Subjektivitas ini timbul karena tidak semua indikator perilaku dijelaskan secara rinci sehingga membuka ruang intrprestasi yang berbda dari masing – masing pimpinan.

Sari dan Gunawan (2023) menyatakan bahwa objektivitas hanya dapat dicapai bila indikator kinerja dirumuskan dengan jelas dan diukur berdasarkan data yang valid. Maka diperlukan penguatan indikator perilaku kerja serta pelatihan bagi atasan dalam melakukan penilaian berbasis data, bukan persepsi.

# 5.3 Monitoring dan Evaluasi SKP oleh BKPSDM

## 5.3.1 Proses monitoring Pelaksanaan SKP

Proses monitoring pelaksanaan SKP monitoring terhadap pelaksanaan SKP masih dilakukan secara reaktif, tanpa sistem pelaporan berkala yang berbasis data. Padahal, monitoring yang efektif dapat menjadi alat deteksi dini terhadap kendala yang dihadapi ASN dalam pencapaian kinerja. Monitoring ini juga penting untuk menjaga konsistensi antara target dan hasil aktual. Sejalan dengan Mulyadi & Pancasati (2021), monitoring berkala akan membantu pengambilan Tindakan korektif yang cepat dan tepat. Penelitian ini serupa oleh Andang (2023) menunjukkan bahwa monitoring yang tidak menyebabkan ketidaksesuaian antara realisasi kinerja dan target yang disusun di awal tahun.

## 5.3.2 Evaluasi sebagai Dasar Pengambilan Keputusan

Evaluasi sebagai pengambilan Keputusan evaluasi SKP belum digunakan secara maksimal sebagai dasar untuk pengembangan SDM seperti promosi, rotasi atau pelatihan. Akibatnya, hasil evaluasi hanya menjadi data statis tanpa ditindaklanjuti dalam kebijakan manajerial yang strategis. Farooq et al. (2022) menyatakan bahwa evaluasi harus dimanfaatkan untuk perencanaan kebutuhan pelatihan, penempatan ulang jabatan, hingga pemberian penghargaan. Tanpa tindak lanjut konkret, motivasi pegawai akan cenderung menurun karena tidak ada penghargaan terhadap pencapaian.

# 5.4 Strategi Peningkatan kinerja

Strategi peningkatan kinerja pegawai melalui SKP Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah melakukan beberapa strategi seperti pelatihan, penyusunan SKP di awal tahun, dan evaluasi tahunan. Namun, strategi ini belum menyentuh aspek *coaching personal,* penguatan budaya kerja, dan *reward system* berbasis kinerja. Dibutuhkan pendekatan manajerial yang lebih dinamis untuk meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan. Flagstad & Johnsen (2022) menyatakan bahwa strategi pengembangan kinerja yang sukses memerlukan keterlibatan langsung pimpinan serta pendekatan pelatihan berbasis kebutuhan nyata pegawai. Penelitian Pratiwi & Seran (2022) juga menunjukkan bahwa sistem *E-Kinerja* yang berhasil adalah yang disertai forum diskusi periodik dan peninjuan target yang adaptif.

# 5.5 Persepsi ASN terhadap SKP

Persepsi ASN terhadap SKP hasil wawancara menunjukkan bahwa Sebagian ASN memandang SKP hanya sebagai tugas administrative, bukan sebagai alat pengembangan diri. Minimnya pemahaman terhadap pentingnya SKP serta kurangnya sosialisasi dari pimpinan turut memperkuat persepsi negatif ini. Diperlukan pelatihan dan sosialisasi rutin untuk meningkatkan kesadaran ASN terhadap peran strategis SKP. Setyowati & Antariksa (2021) mengungkapkan bahwa persepsi positif ASN terhadap SKP dapat meningkat jika ada pelatihan yang efektif dan komunikasi yang terbuka dari atasan. Penelitian oleh Andang (2023) juga mendukung bahwa persepsi ASN dapat diperbaiki melalui digitalisasi SKP dan pelibatan pegawai dalam perumusan target.

# 5.6 Kendala dalam Pelaksana SKP Beberapa Kendala

Kendala dalam pelaksanaan SKP beberapa kendala yang dihadapi antara lain :

* Rendahnya disiplin dan kehadiran ASN berdasarkan data absensi tahun 2024
* Kurangnya pemahaman teknis dlam penyusunan SKP
* Keterbatasan waktu dan teknologi untuk pemantauan kinerja secara digital

Kendala ini mempengaruhi efektivitas implementasi SKP di BKPSDM dan berpotensi menghambat pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan evaluasi menyeluruh serta inovasi sistem kerja berbasi teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan SKP yang lebih baik. Seperti dikemukakan oleh Khoiridah & Maunah (2022), pemanfaatan teknologi dalam manajemen kinerja sangat penting untuk meningkatkan tranparansi dan efektivitas sistem penilaian. Dalam studi oleh Nur’ani et al. (2023) , disebutkan rendahnya pencapaian SKP pada pemerintah.

# BAB VI

# KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

# 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif bentuk deskriptif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) tentang “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Penilaian Kinerja ASN Di Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Pandeglang” dapat di ambil beberapa Kesimpulan. Kesimpulan tersebut dipaparkan sebagai berikut :

1. Implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Dalam pelaksanaan SKP di BKPSDM Kabupaten Pandeglang masih memerlukan beberapa perbaikan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya keahlian pegawai dalam beradaptasi, rendahnya tingkat kepatuhan terhadap aturan serta kendala dalam pencapaian target waktu yang telah ditetapkan.

1. Monitoring Kinerja ASN

Proses monitoring Kinerja ASN berjalan secara periodic dan formal. Akan tetapi dalam praktiknya, terdapat kendala seperti terbatasnya siste teknologi pendukung, kurangnya data *real-time,* dan kurangnya partisipasi aktif dari pegawai. sehingga keberadaan monitoring masih bersifat reaktif dan belum memanfaatkannya secara optimal

1. Sosialisasi Pimpinan terhadap Penilaian Kinerja

Pimpinan memiliki peran penting untuk menjamin efektivitas dan akuntabilitas pengelolaan kinerja. Sosialisasi tidak hanya sebatas penyampaian informasi, tetapi juga memastikan bahwa ASN dapat memahami target serta konsekuensi yang berkaitan dengan pencapaian atau kegagalan target tersebut. sehingga mampu membangun kesadaran akan pentingnya perilaku kerja dan integritas.

1. Strategi

Strategi yang diterapkan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berbasis penilaian kinerja perlu didukung oleh Langkah – Langkah inovatif dan adaptif agar sistem tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien serta mampu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan instansi.

1. Persepsi

Persepsi pegawai terhadap sistem penilaian kinerja masih beragam. Beberapa ASN memiliki pandangan positif terhadap sistem ini, sementara yang lain masih kurang percaya diri. Oleh karena itu, diperlukan berbagai upaya komunikasi, pelatihan dan sosialisasi yang efektif untuk meningkatkan persepsi positif dan pemahaman mereka terhadap manfaat sistem tersebut.

1. Kendala

Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis penilaian kinerja meliputi keterbatasan teknologi yang belum memadai, lingkungan instansi yang belum sepenuhnya mendukung perubahan, serta kekurangan data yang *real-time* dan akurat. Pemecahan terhadap kendala ini membutuhkan inovasi teknologi dan peningkatan budaya kerja serta pengelolaan data yang lebih optimal.

# 6.2 Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa permasalahan pelaksanaan SKP yang bisa dibilang cukup baik namun masih perlu perbaikan. Seperti :

1. Meningkatkan Pelatihan ASN terkait penyusunan SKP

Untuk menghindari kesalahan atau kekeliruan dalam penyusunan SKP, perlu diselenggarakan pelatihan teknis rutin dan menyeluruh kepada para ASN, yang bertujuan agar pegawai mampu menyusun SKP yang sesuai dengan prinsip SMART.

1. Memperkuat peran pembinaan oleh atasan

Diperlukan keterlibatan yang lebih aktif dari atasan dalam memberikan bimbingan, arahan dan evaluasi terhadap proses penyusunan dan pelaksanaan SKP pegawai. Pembinaan intensif dapat membantu pegawai memahami target kinerja yang diharapkan serta meningkatkan kualitas kerja dan motivasi.

1. Memastikan transparansi dalam proses evaluasi

Untuk memastikan transparansi hasil, ASN perlu mengetahui indikator yang digunakan serta dasar penilaian yang diterapkan dari keterbukaan informasi ini akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap sistem dan mengurangi potensi penilaian subjektif yang dapat menurunkan semangat kerja.

1. Optimalisasi sistem penilaian kinerja (SKP)

Sistem penilaian kinerja berbasis SKP perlu terus dikembangkan, baik dari sisi teknis maupun kebijakan internal. Optimalisasi dapat dilakukan dengan penyempurnaan sistem digital, penyesuaian fitur agar lebih mudah digunakan, serta penguatan kapasitas SDM dalam mengoprasikan sistem.

1. Evaluasi dan penyempurnaan standar penilaian kinerja

Standar dan indikator dalam penilaian kinerja perlu dievauasi secara berkala agar tetap rleevvan denga dinamika pekerjaan ASN. Evaluasi penting guna menghindari penilaian yang teralu administrative dan tidak mencerminkan kinerja nyata pegawai.

1. Mendorong partisipasi pegawai dalam evaluasi penilaian kinerja

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) disarankan untuk membuka ruang pastisipatif bagi ASN untuk menyampaikan masukan, saran dan evaluasi terkait sistem SKP yang berjalan. Pelibatan pegawai dalam evaluasi dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap sistem, serta menjadi dasar dalam perbaikan kebijakan kedepan, mekanisme pastisipatif ini dapat berupa forum diskusi, survey kepuasan atau kotak saran internal.

# DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku :

Anis Turmudhi. (2023). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Kabupaten Bekasi Jawa Barat, PT Kimshafi Alung Cipta dan Penulis. Hal 20

Anis Turmudhi. (2023). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Kabupaten Bekasi Jawa Barat, PT Kimshafi Alung Cipta dan Penulis. Hal 21

Rererensi Jurnal :

Alamsyah, A. (2024). Analisis Metode Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Sebuah Gambaran Sederhana Melalui Literatur Review) Alamsyah. *Jurnal Riset Manajemen*, *2*(1), 155–163. https://doi.org/10.54066/jurma.v2i1.1336

Ali, R. M. M., Islam, U., & Rahmat, R. (2025). *Meningkatkan kinerja pegawai melalui mekanisme penilaian kinerja pegawai pada dinas perhubungan kabupaten malang*. *4*(1), 29–38.

Amstrong. (2021). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *4*(1), 177–188.

Andiny, T. T. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Diakonia di Era Digital. *Danum Pambelum: Jurnal Teologi Dan Musik Gereja*, *3*(1), 82–87. https://doi.org/10.54170/dp.v3i1.204

Andriyani, R., Bustami, L., Ekonomi, F., & Palopo, U. M. (2025). *TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA KANTOR UPBU KELAS III SEKO - MASAMBA*. *3*(2), 105–119.

Anggraini, M. R., Permatasari, P., Azahra, S., & Astuti, W. D. (2024). *Efektivitas penilaian kinerja dan penggajian berbasis kinerja dalam peningkatan kualitas layanan kesehatan*. *4*(6), 883–892.

Aprelyani, S. (2024). *Determinasi Kepuasan Kerja : Motivasi Kerja , dan Lingkungan Kerja ( Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia )*. *2*(1), 25–30.

Asrul Hendrawan Karabi, & John E. H. J. FoEh. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja

Cipta, A. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Repository Alungcipta* (Vol. 1, Issue 1). https://doi.org/10.59000/ra.v1i1.4

Human Resource Development Focused on Performance in IT Consulting Company. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *3*(5), 2916–2923. http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

Gulo, D. N. Y., Hulu, F., Lahagu, P., & Harefa, P. (2024). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Perpustakaan Dan Arsip Kabupaten Nias Barat. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, *7*(1), 215–221. https://doi.org/10.57093/metansi.v7i1.270

Gulo, S., Waruwu, E., Telaumbanua, E. K., & Magdalena, M. (2025). *Management Perspective : Jurnal Penelitian Manajemen Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias : Kajian Literatur*. *2*(1), 22–36. https://doi.org/10.62138/management.v2i1.xx

Hartati, T., Hikmah, N., & Leliyanah. (2022). Analysis and Evaluation of Employee Performance Assessment System Using The Pieces Method at PT. Citra Pesona Gemilang. *Journal of Information System, Informatics and Computing Issue Period*, *6*(1), 117–124. https://doi.org/10.52362/jisicom.v6i1.798

Hidayat, R., & A. Anwar, S. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A’yun). *J-STAF : Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, *1*(2), 387–396. https://doi.org/10.62515/staf.v1i2.81

Mukti, E. A. (2024). *DI KECAMATAN KENJERAN KOTA SURABAYA ( Studi Pada Sasaran Kinerja Pegawai Bagian Pemerintahan & Pelayanan Publik ) ANALYSIS OF CIVIL SERVANTS ’ PERFORMANCE ASSESSMENT IN KENJERAN DISTRICT , SURABAYA CITY ( Study of Government & Public Service Employee Perf*. *3*, 97–111.

Nurhayati, & Amir, L. A. (2022). Analisa Implementasi Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Sebagai Bagian Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendongkrak Motivasi Atau Penyebab Demotivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *3*(6), 606–615.

Nurul Haq, A. N., & Prabawati, I. (2022). Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Desa Sepande, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo. *Publika*, 1163–1172. https://doi.org/10.26740/publika.v10n4.p1163-1172

Okvi Maharani, & Ida Rindaningsih. (2023). Penilaian Kinerja Sebagai Penentu Prestasi dan Kinerja Tenaga Kependidikan: Literature Review. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, *2*(1), 159–170. https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1626

Peraturan Pemerintah nomor 30. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia*, 1–52. https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/107573/pp-no-30-tahun-2019

Pradesi, S. N., Yuliyana, W., & Komalasari, Y. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Cimahi. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, *11*(1), 25–31. https://doi.org/10.21107/jsmb.v11i1.27291

Satrya, A., Muryati, M., & Ningsih, Y. I. (2021). Analisis Tingkat Kehadiran Pegawai dengan Aplikasi Sikepo di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Batang Hari. *Jurnal Mahasiswa*, *1*(Jurnal Mahasiswa), 9–21. http://jurnal-citra-ekonomi.com/index.php/jurnalmhs/article/download/78/58

Suhanda, S. (2016). Urgensi Sumber Daya Manusia Menuju Aparatur Sipil Negara Potensial Berbasis Ketangguhan Mental-Spiritual. *Ri’ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, *1*(02), 206. https://doi.org/10.32332/riayah.v1i02.114

Sujamto. (2023). *Pengawasan Administrasi Kepegawaian Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Palembang Supervision of Personnel Administration in the General Section of the Palembang City Regional Secretariat*. *3150*(2023), 88–95.

Sukesi, D., & Ida Rindaningsih. (2023). Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *PERISAI: Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, *2*(2), 195–206. https://doi.org/10.32672/perisai.v2i2.162

Sulistiowati, R. (2024). Transformasi Kepemimpinan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, *7*(2), 193–207. https://doi.org/10.37504/map.v7i2.621

Umakaapa, M., & Sjaaf, A. C. (2021). Evaluation of the Implementation of the Performance-Based Capitation Policy (KBK) at the Merial Health Clinic of DKI Jakarta City in 2020. *Journal of Indonesian Health Policy and Administration*, *6*(2). https://doi.org/10.7454/ihpa.v6i2.4639

Wicaksono, E. (2022). Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Pembangunan dan Pengembangan Kota Probolinggo. *Journal on Education*, *04*(04), 1731–1741.

Zulvi, L., Arwi, A. E., Rahma, N. A., & Azzahra, D. (2025). *Optimalisasi Manajemen Data , Penilaian Kinerja dan Disiplin Digital Bagi ASN di Dinas Cipta Bintar Kota Bandung*. *5*, 3772–3782.

Andang, R. (2023). *Persepsi ASN terhadap Monitoring dan Pelaporan Kinerja di Kabupaten Ciamis*. Jurnal Moderat, 9(2), 103–116.

Andina, R., & Ali, F. (2024). Objektivitas dalam Penilaian Kinerja ASN di Era Reformasi. *Jurnal Transformasi Pemerintahan*, 6(1), 33–47.

Diklat LPKN. (2025, April 10). *Tips Membuat SKP ASN yang Efektif dan Realistis*. https://diklatlpkn.id/2025/04/10/tips-membuat-skp-asn-yang-efektif-dan-realistis/

Diklat Pemerintah. (2023). *Strategi Penyusunan SKP yang SMART*. https://diklatpemerintah.id/strategi-penyusunan-skp-yang-smart/

Farooq, M., Rahman, A. A., & Zainuddin, S. S. (2022). Using Performance Evaluation for Strategic Human Resource Decisions. *International Journal of Public Sector Management*, 35(4), 456–469.

Fitriani, L., & Nugroho, A. (2022). Evaluasi Kinerja Pegawai dan Implikasinya terhadap Pengembangan SDM. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Publik*, 8(1), 21–34.

Flagstad, S., & Johnsen, M. (2022). Strategic Approaches to Civil Service Performance. *Journal of Public Administration*, 14(3), 198–210.

Khoiroidah, S., & Maunah, B. (2022). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Sistem Penilaian Kinerja ASN. *Jurnal Inovasi Digital Pemerintahan*, 3(1), 24–36.

Maureen, A. (2021). Analisis Pemahaman ASN dalam Penyusunan SKP Berbasis Digital. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 12(1), 45–56.

Marsudi, H., Prasetyo, R., & Mulya, I. (2021). Keterukuran Target SKP ASN dan Pengaruhnya terhadap Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 9(3), 112–123.

Mukti, H., & Noviyanti, E. (2024). Peran Atasan Langsung dalam Validasi Sasaran Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(2), 78–89.

Mulyadi, D., & Pancasati, S. (2021). Pentingnya Monitoring Berkala terhadap SKP ASN. *Jurnal Birokrasi dan Inovasi*, 4(1), 90–101.

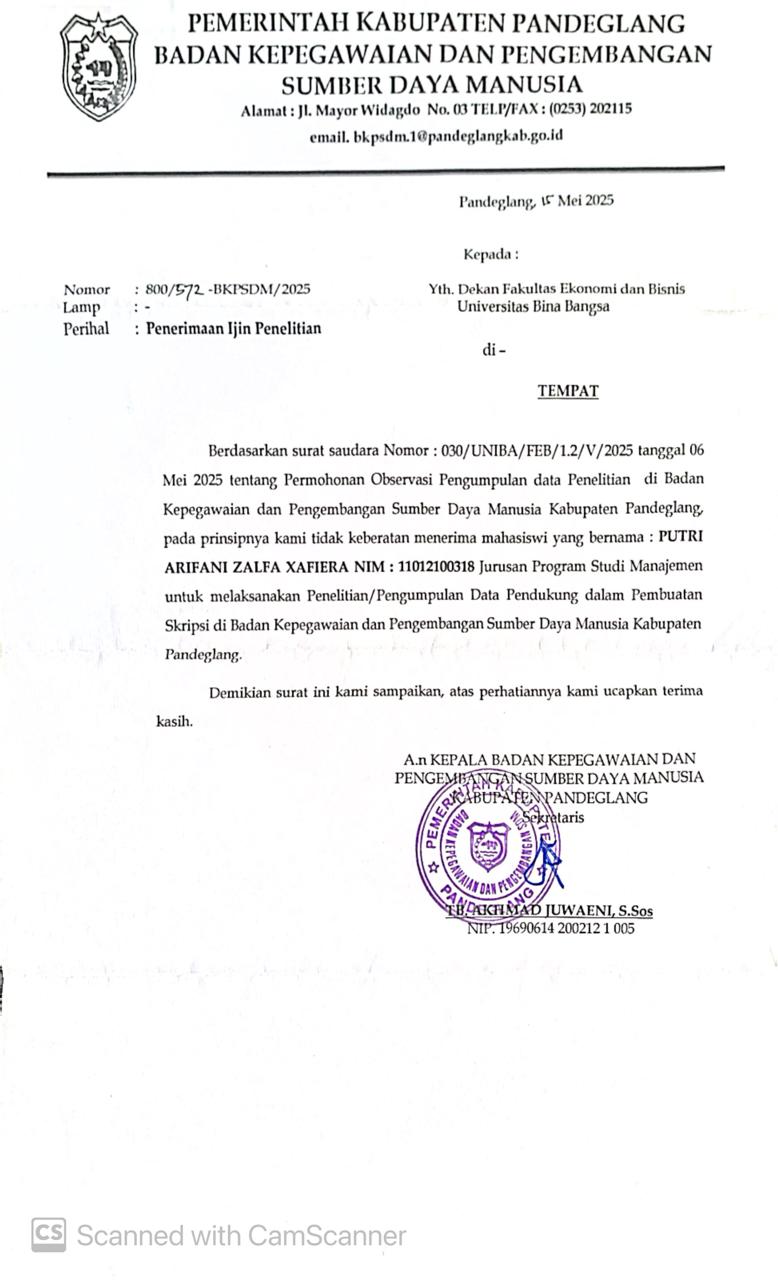
Nur’ani, S., Rahman, A., & Halim, M. (2023). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 11(2), 145–158.

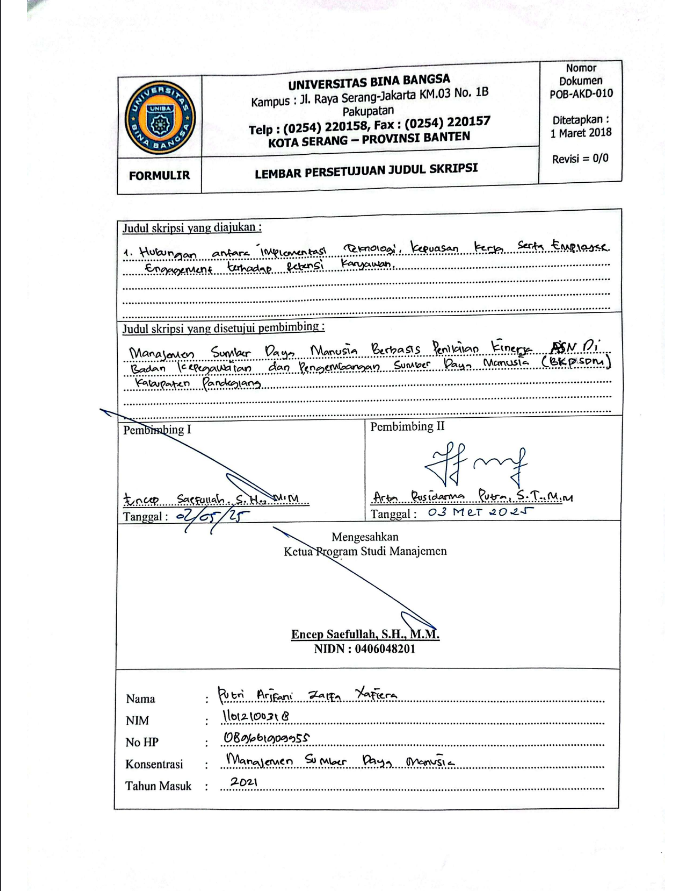
Pramudito, H., Brotojoyo, E., & Susanto, R. (2021). Mewujudkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah Boyolali. *Jurnal Wasana Nyata*, 9(1), 55–70. https://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/wasana\_nyata/article/view/1479

Pratiwi, D., & Seran, S. (2022). Efektivitas Aplikasi SIKERJA terhadap Penilaian Kinerja Pegawai. *Jurnal Tata Praja*, 10(2), 77–88. https://ejournal.ipdn.ac.id/JTP/article/view/529

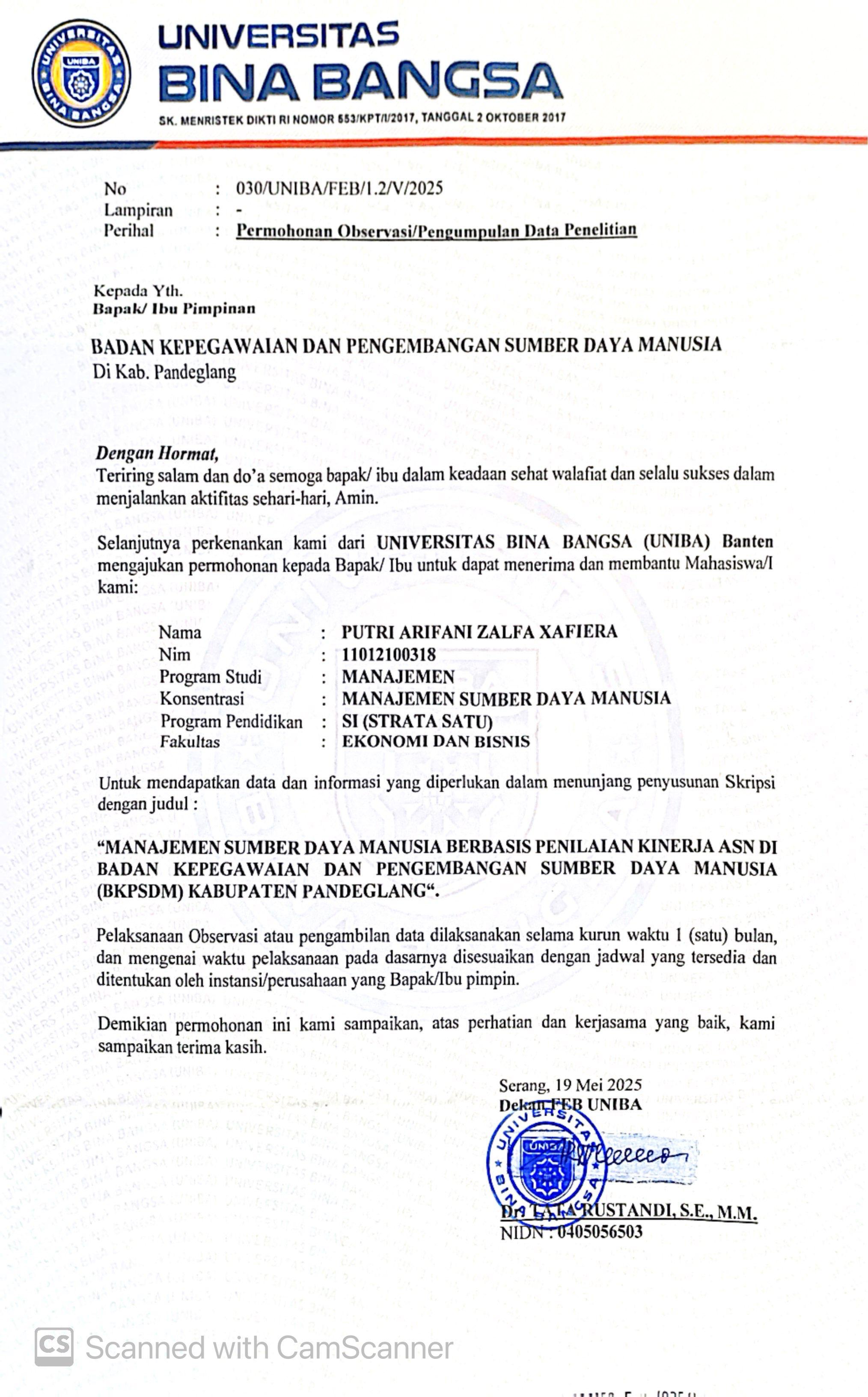
Sari, M., & Nugroho, D. (2023). Penyelarasan SKP Individu dengan Sasaran Organisasi. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 5(2), 65–78.

Setyowati, N., & Antariksa, I. (2021). Membangun Persepsi Positif ASN terhadap Sistem Kinerja. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pemerintahan*, 13(1), 56–70.

**Lampiran 1 : Surat Ijin Pelaksanaan Penelitian dari Instansi**

**Lampiran 2 : Surat ACC Judul Skripsi**

**Lampiran 3 : Surat Permohonan Observasi Dari Universitas Bina Bangsa**

****

**Lampiran 4 : Surat Pemberitahuan Pembimbing Skripsi**

**DOKUMETNASI PENELITIAN**

Proses Observasi dan wawancara bersama Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi (PUSDATIN)

****

****Proses Observasi bersama Kepala Sub Bagian Kepegawaiandi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang-Banten :



Foto bersama pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Pelaksana di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pandeglang-Banten.





Proses Waawancara kepala Staff Indra Subakti, S.Sos:





**PETUNJUK UMUM WAWANCARA PENELITIAN SKRIPSI**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENILAIAN KINERJA ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN PANDEGLANG-BANTEN**

Penelitian ini dilakukan dalam rangka menyusun skripsi dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Program Studi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Bina Bangsa untuk memperoleh data yang berkaitan dengan masalah penelitian, maka disusun pedoman wawancara seperti dibawah in, kerasahasiaan informan dalam penelitian ini akan terjaga.

**PEDOMAN WAWANCARA**

**Nama Informan**

**Kodesifikasi Tingkat Jabatan Informan**

**Pertanyaan :**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

****PUTRI ARIFANI ZALFA XAFIERA, lahir di ***Serang 19 November 2002*** merupakan putri dari pasangan Bapak ***Endang Hamdi*** dan Ibu ***Murti S. Pd. I***, beragama Islam dan bertempat tinggal di Kp. Panyindangan, RT/RW …., Kecamatan Unyur, Kabupaten Serang, Provinsi Banten. Telah menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar (SD Negeri Kelanggaran Unyur) tahun 2015 kemudian melanjutkan Sekolah Menegah Pertama di (SMP Negeri 4 Kota Serang) tahun 2018, kemudian Sekolah Menengah Kejuruan di (SMK Muhammadiyah Kota Serang) Tahun 2021 dan pada tahun 2021 melanjutkan Studi Strata -1 (SI) Manajemen dengan mengambil Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Bina Bangsa Banten.

Pengalaman Kerja :

Pengalaman Organisasi :