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

Penilaian kinerja ASN harus memperhatikan beberapa faktor seperti target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dimulai dengan peran Kepala Dinas yang bertugas merumuskan rencana kerja, indikator, sasaran, dan target sesuai dengan Perjanjian Kinerja (PK) yang mempertimbangkan Rencana Strategis (Renstra) serta Rencana Kerja Tahunan (RKT) Instansi Pemerintah untuk satu tahun ke depan. Secara awal, Kepala Dinas dapat memanfaatkan rancangan PK, Renstra, dan RKT jika dokumen tersebut belum final hingga minggu kedua bulan Januari untuk penetapan IKU (Indikator Kinerja Utama).

Setelah menyusun IKU (Indikator Kinerja Utama), Kepala Dinas melanjutkan ke pembuatan IKI (Indikator Kinerja Individu). Selanjutnya, Kepala Dinas mengembangkan pohon kerja untuk menyusun rencana kerja, target, capaian, dan hasil bagi eselon 3 yang menyangkut anggaran hanya untuk tupoksi eselon tersebut. Setelah langkah ini, eselon 4 akan menyusun rencana kerja, target, capaian, dan hasil dengan mengacu pada kinerja individu eselon 3. Rencana kerja eselon 4 kemudian dibagikan secara merata kepada setiap bawahannya berdasarkan indikator individu eselon 4 sesuai dengan PK yang ada. Target beban kerja selama satu tahun dibagi menjadi bulanan oleh setiap ASN. Setelah proses breakdown dan mendapat persetujuan dari atasan langsung, setiap ASN bertanggung jawab untuk membuat SKP dalam bentuk Laporan Realisasi Kegiatan Tugas Jabatan yang disusun secara periodik tiap bulan, mengikuti beban kerja yang telah dibagi dan melampirkan bukti pekerjaan dalam bentuk laporan atau dokumen.

Dalam menyusun laporan realisasi kegiatan secara berkala, pegawai harus memastikan penyelesaian laporan dilakukan paling lambat pada tanggal 5 bulan selanjutnya. Laporan realisasi kegiatan pegawai ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai selama satu tahun berdasarkan hasil kerja dan perilaku mereka. Keselarasan antara hasil yang dicapai atau tidak dengan rencana kerja yang telah dibagi per bulan tergantung pada usaha masing-masing ASN dalam melaksanakan rencana kerja bulanan. Apabila target SKP tidak tercapai atau tidak maksimal, maka tunjangan (penghasilan tambahan) yang didapat akan berkurang. Perilaku kerja mencakup semua tindakan, sikap, dan perilaku pegawai, termasuk apa yang tidak dilakukan yang seharusnya dilakukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam sistem evaluasi kinerja, setiap ASN harus membuat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai rancangan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan deskripsi tugas, tanggung jawab, dan hak yang telah ditetapkan dalam struktur dan prosedur organisasi. Penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berfungsi sebagai rencana operasional untuk melaksanakan tugas, berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) tahunan organisasi. Rencana ini mencakup kegiatan yang akan dilakukan, hasil yang ingin dicapai, jumlah yang diharapkan, dan tenggat waktu penyelesaiannya. Setiap Kegiatan Tugas Jabatan yang akan dilaksanakan juga harus memiliki target hasil kerja yang jelas, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas atau output, kualitas, waktu, serta kemungkinan untuk melibatkan biaya.

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

Pertanyaan wawancara kepada sejumlah narasumber "apa yang dimaksud dengan jumlah dalam pelaksanaan SKP?

“Kuantitas dalam pelaksanaan SKP merujuk pada jumlah atau unit kerja yang dihadapi oleh setiap PNS dalam bentuk laporan dan dokumen selama setahun, yang kemudian dibagi per bulan, dikenal sebagai target kuantitas. Target kuantitas yang telah dibagi setiap bulan itu disusun oleh setiap PNS bulanan yang disebut sebagai realisasi kuantitas. Setiap PNS harus membuat SKP secara reguler setiap bulan dengan menyusun Laporan Realisasi Kegiatan Tugas Jabatan yang mengacu kepada target kuantitas bulanan masing-masing PNS. Penyelesaian pembuatan SKP secara berkala ini berarti bahwa target kuantitas yang telah ditetapkan oleh setiap PNS, dan realisasi kuantitas harus sesuai dengan target kuantitas setiap PNS. Pelaksanaan SKP berfungsi sebagai evaluasi untuk menilai kinerja pegawai selama setahun. Dalam hal kuantitas, semua PNS telah mencapai target, telah menyusun SKP setiap bulan dan memiliki bukti hasil pekerjaan dalam bentuk laporan atau dokumen.” (Hasil wawancara oleh Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Sama halnya hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Pandeglang, beliau juga mengatakan hal yang serupa:

"Dari segi jumlah, ASN di sini telah memenuhi semua kriteria dan berhasil mencapai semua sasaran, baik dalam bentuk laporan maupun dokumen. Setiap ASN diharuskan untuk menyusun SKP dan jumlah pelaksanaan SKP itu merupakan unit atau beban kerja yang harus dilaporkan dalam bentuk dokumen oleh setiap ASN sepanjang tahun, lalu beban kerja ini dibagi setiap bulan. Setelah itu, target kuantitas yang telah dibagi per bulan ini disusun oleh masing-masing ASN setiap bulan yang disebut sebagai realisasi kuantitas. Realisasi kuantitas yang dicapai setidaknya harus sesuai dengan target kuantitas yang ditetapkan oleh masing-masing ASN. Kesesuaian atau ketidaksesuaian antara realisasi kuantitas dan target kuantitas bergantung pada setiap PNS. Setiap ASN diwajibkan untuk menyusun SKP secara berkala dengan membuat Laporan Realisasi Kegiatan Tugas Jabatan yang mengacu pada sasaran kuantitas masing-masing PNS secara periodik. Proses penyelesaian SKP secara berkala akan dijadikan sebagai tolok ukur dalam evaluasi kinerja pegawai selama satu tahun." (Hasil wawancara oleh Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Kesimpulan dari wawancara yang ditunjukkan oleh Informan di atas menjelaskan bahwa jumlah dalam pelaksanaan SKP merupakan unit atau beban kerja setiap ASN yang tercatat dalam bentuk laporan atau dokumen sepanjang tahun. Setelah itu, beban kerja tersebut dipecah untuk setiap bulan, disebut sebagai target kuantitas selama periode tertentu. Setiap bulan, ASN menyusun target kuantitas yang dibagi tersebut, yang disebut realisasi kuantitas. Setiap ASN diwajibkan untuk menyusun SKP bulanan dan minimal mencapai realisasi kuantitas yang sesuai dengan target kuantitas yang telah ditentukan selama periode itu. SKP bulanan mencakup pembuatan laporan mengenai pelaksanaan tugas jabatan secara berkala sesuai dengan target kuantitas masing-masing ASN serta melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku. Apakah realisasi kuantitas memenuhi atau tidak memenuhi target kuantitas bergantung pada masing-masing ASN. Penyusunan SKP secara berkala berfungsi sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai selama setahun. Dari segi kuantitas, terungkap bahwa setiap ASN di di BKPSDM Kabupaten Pandeglang telah memenuhi atau membuat SKP sesuai dengan format laporan realisasi bulanan, mencapai target, dan didukung bukti berupa laporan atau dokumen.

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

Target kualitas dalam konteks ini telah ditetapkan oleh BKD Banten sebesar 100% sehingga pencapaian kualitas pegawai harus mencapai 100%. Jika pencapaian kualitas tidak berada pada angka 100% maka hal ini akan memberikan dampak yang signifikan terhadap pendapatan tunjangan pegawai. Hasil wawancara dengan bagian Pengelola Kepegawaian

“Kualitas dalam pelaksanaan SKP adalah mutu dari pekerjaan yang paling baik. Dalam konteks ini, BKD Banten telah menetapkan sasaran kualitas untuk SKP sebesar 100%. Dalam pelaksanaannya, setiap ASN diminta untuk menilai kemampuan mereka sendiri, karena setiap individu lebih memahami sejauh mana mereka dapat mencapai target kuantitas. Oleh karena itu, meskipun pencapaian kuantitas sesuai harapan, belum tentu kualitas yang tercapai mencapai 100%. Namun, jika kualitas pegawai tidak memenuhi angka 100%, maka tunjangan pegawai akan berkurang, dan di sini seluruh ASN berhasil mencapai target yang ditentukan.” (Hasil wawancara oleh Pengelola Kepegawaian pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Hasil wawancara lain dengan dengan Staf pelaksana sebagai Operator SKP di BKPSDM Kabupaten Pandeglang tentang Kualitas dalam Pelaksanaan Target Kinerja Pegawai (SKP) sebagai berikut:

“Ketentuan yang ada dalam BKD Banten terkait dengan target kualitas menetapkan standar sebesar 100% dan realisasi kualitas juga harus mencapai angka 100%. Jika realisasi kualitas tidak mencapai 100%, maka tunjangan yang diberikan akan dipotong sesuai dengan hasil kinerja kualitas pegawai, dan penilaian kinerja pegawai akan terdampak negatif. Untuk menentukan pencapaian kualitas setiap ASN, yaitu secara individual, karena setiap ASN adalah yang paling tahu mengenai hasil dari pekerjaannya. Dalam hal kualitas ini, semua ASN telah memenuhi target yang ditetapkan. (Hasil wawancara pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Hasil dari wawancara dengan informan di atas menunjukkan bahwa kualitas adalah suatu kemampuan atau ciri yang mencerminkan hasil kerja terbaik. Standar kualitas ditetapkan oleh BKD Banten dengan angka 100%. Jika realisasi kualitas pegawai tidak mencapai angka 100%, maka pegawai tersebut tidak akan mendapatkan pendapatan tambahan atau tunjangan penuh, dan pendapatan tunjangan ditentukan berdasarkan tingkat realisasi kualitas masing-masing ASN. Penilaian terhadap realisasi kualitas ditentukan oleh setiap individu ASN, karena mereka adalah yang paling mengetahui kemampuan dan mutu hasil kerja yang terbaik dari masing-masing pegawai. Dari aspek kualitas ini, dapat disimpulkan bahwa pegawai di BKPSDM Kabupaten Pandeglang telah memenuhi kriteria, dan seluruh ASN telah berhasil mencapai target yang telah ditetapkan.

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

Waktu juga adalah keseluruhan durasi dalam pekerjaan selama setahun dan untuk menetapkan Target Waktu (TW) perlu mempertimbangkan seberapa lama yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas, seperti sebulan, tiga bulan, empat bulan, enam bulan, satu tahun, dan sebagainya. Waktu yang ditetapkan oleh BKD Banten dalam pelaksanaan SKP adalah setiap ASN harus memenuhi waktu kerja minimal 75.000 menit dalam satu tahun. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi terkait dengan bagaimana Waktu dalam Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah sebagai berikut:

“Waktu pelaksanaan SKP dalam kinerja ASN merupakan kewajiban kerja selama satu tahun yang kemudian dibagi menjadi periode bulanan dengan total waktu yang telah ditetapkan. BKD Banten menetapkan aturan bagi ASN mengenai waktu pelaksanaan SKP selama satu tahun, di mana setiap ASN harus memiliki total waktu minimal 75.000 menit dalam setahun, lebih juga tidak masalah, namun tidak boleh kurang. Syukurlah, tidak ada pegawai yang gagal mencapai waktu yang ditetapkan oleh BKD Banten, hanya saja pada tahun 2022 terdapat sekitar 5 pegawai yang terlambat dalam menyampaikan laporan kinerja tahunan, hal ini berdampak signifikan terhadap kinerja ASN dan kelima pegawai tersebut mendapatkan penilaian perlu perbaikan. Di tahun 2023, masih ada 3 pegawai yang memperoleh rating perilaku kerja di bawah harapan.” (Hasil wawancara pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Hal ini senada dengan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Pandeglang:

“Dalam pelaksanaan SKP terdapat empat elemen penting, salah satunya adalah waktu. BKD Banten telah menetapkan aturan bagi ASN di mana setiap pegawai negeri harus memenuhi jumlah total waktu kerja minimal sebesar 75.000 menit dalam satu tahun. Waktu yang ditentukan untuk pelaksanaan SKP dalam kinerja ASN merupakan beban kerja yang dibagi selama satu tahun, kemudian dirinci untuk setiap bulan agar total waktu sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh BKD Banten. Semua ASN di sini sebenarnya mampu memenuhi waktu yang ditentukan oleh BKD, namun pada tahun 2022 terdapat lima pegawai yang mendapatkan penilaian kinerja perlu perbaikan karena terlambat dalam melaporkan hasil kerja mereka. Sementara itu, pada tahun 2023, tiga pegawai mendapat penilaian perilaku kerja di bawah harapan.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang)

Informasi yang diperoleh dari BKPSDM Kabupaten Pandeglang menunjukkan bahwa tidak ada ASN di lembaga ini yang gagal memenuhi jumlah waktu kerja minimum yang ditetapkan oleh BKD Banten dalam satu tahun. Waktu kerja yang ditentukan oleh BKD Banten untuk pelaksanaan SKP mensyaratkan setiap ASN untuk mencapai minimal 75.000 menit dalam setahun. Berdasarkan data dari informan, pada tahun 2022 tercatat ada lima pegawai yang terlambat dalam laporan kinerja mereka selama periode satu tahun, sehingga mereka mendapatkan penilaian membutuhkan perbaikan. Sementara itu, data tahun 2023 menunjukkan bahwa ada tiga pegawai yang juga terlambat dalam melaporkan kinerja mereka, yang mengakibatkan rating perilaku kerja SKP untuk periode satu tahun berada di bawah ekspektasi.

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

Biaya dalam penentuan Target Biaya perlu menghitung total biaya yang diperlukan untuk mencapainya dalam satu tahun, seperti jutaan, ratusan juta, milyaran, dan sebagainya, sebagai akuntabilitas anggaran. Di bawah ini, terdapat informasi yang diperoleh dari wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian terkait bagaimana Biaya berkaitan dengan Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP):

“Biaya untuk pelaksanaan SKP hanya diperuntukkan bagi pejabat eselon 2 yang berperan sebagai Kepala Dinas serta pejabat eselon 3 yang menjabat sebagai Kepala Bidang atau Koordinator di masing-masing bidang. Pengeluaran ini hanya berlaku bagi pejabat eselon 2 dan 3 mengingat mereka adalah pemegang anggaran untuk kegiatan selama satu tahun. Sementara itu, untuk pejabat eselon 4 dan staf, mereka hanya bertanggung jawab untuk mengisi tiga aspek SKP yang terdapat dalam format SKP.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Demikian pula dengan respons wawancara yang disampaikan oleh staf kepegawaian sebagai Pengelola SKP mengenai biaya Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP):

“Biaya untuk pelaksanaan SKP diperuntukkan khusus bagi pejabat eselon 2 dan eselon 3, sementara pejabat eselon 4 dan staf hanya bertanggung jawab untuk mengisi 3 aspek yang terdapat dalam format SKP. Eselon 4 dan staf terfokus pada pengisian 3 aspek dalam format SKP, sedangkan pejabat eselon 2 dan eselon 3 mengisi 4 aspek SKP, mengingat posisi mereka sebagai pejabat yang mengelola anggaran kegiatan selama satu tahun.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Hasil dari wawancara dengan narasumber di atas mengungkapkan bahwa pengisian biaya untuk pelaksanaan SKP yang ada dalam format SKP ditujukan khusus bagi pejabat eselon 2 dan 3. Pejabat eselon 2 berperan sebagai Kepala Dinas, sedangkan pejabat eselon 3 bertugas sebagai Kepala Bidang atau Koordinator Bidang, karena mereka adalah pejabat yang memiliki anggaran. Sementara itu, pejabat eselon 4 dan staf hanya mengisi tiga aspek dari SKP yang terdapat dalam format SKP.

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

Pada pembahasan mengenai 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 aktual dengan norma yang telah ditentukan sebelumnya, mengidentifikasi dan mengevaluasi penyimpangan, serta mengambil langkah perbaikan yang diperlukan untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan dengan cara yang paling efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan." Konsep "pengawasan" menurut Handoko mencakup empat elemen utama, yaitu penetapan standar pelaksanaan, penentuan ukuran pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan aktual dan perbandingannya dengan standar yang ditentukan, serta tindakan koreksi.

**4.3.1 Penetapan Standar Pelaksanaan**

Tahap awal dalam pengawasan adalah penetapan standar operasional. Standar merujuk pada suatu ukuran yang berfungsi 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 ASN dan target pengawasan kinerjanya. Penentuan kinerja ASN adalah sebuah hal yang ditargetkan untuk dicapai serta dihasilkan dari suatu kebijakan yang telah ditentukan. Sementara itu, sasaran adalah hasil yang ingin dicapai dari kebijakan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.

Berkaitan dengan hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian:

“Setiap kali kinerja ASN ditetapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, selalu terdapat pedoman yang menjadi arahan bagi setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ini sesuai dengan undang-undang yang mengatur mengenai kinerja ASN. Mengetahui dan memahami sasaran kinerja dalam setiap pelaksanaan tugas merupakan suatu keharusan bagi pegawai. Sasaran kinerja yang diberikan kepada ASN mengacu pada PP nomor 30 tahun 2019 mengenai penilaian kinerja PNS, dan penetapan target kinerja dilakukan sesuai dengan peraturan pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang berkaitan dengan penilaian kinerja PNS.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa menjalankan kegiatan, khususnya dalam menilai kinerja karyawan, adalah hal yang sangat krusial. Dalam proses penetapan standar pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja, BKPSDM mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 mengenai penilaian Kinerja PNS. BKPSDM juga melakukan supervisi yang berkaitan dengan penerapan aturan yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian Kinerja PNS.

**4.3.2 Penentuan Ukuran Pelaksanaan**

Salah satu unsur dari konsep pengukuran dalam konteks pemantauan adalah mengikuti aturan yang berlaku. Selanjutnya, ketika hasil kegiatan dianalisis, terdapat tiga indikator yang bisa digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan, yaitu pencapaian tujuan kegiatan, observasi yang bertujuan untuk mengukur kualitas dan hasil dari pemantauan kinerja ASN, serta laporan yang disampaikan baik secara verbal maupun tertulis. Ini dilakukan agar kegiatan yang berlangsung menjadi jelas, terarah, dan tujuan dari pelaksanaan pemantauan dapat tercapai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pengelola Kepegawaian menyampaikan bahwa:

“Tingkat partisipasi kehadiran kami masih dapat dianggap baik, begitu juga dengan aktivitas lainnya di dalam lingkungan BKPSDM Kabupaten Pandeglang yang semua masih berjalan sesuai dengan sistem birokrasi yang ada. Kinerja ASN di lokasi ini masih sangat efisien sehingga dapat dikatakan bahwa kepegawaian masih beroperasi dengan aktif.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Sementara wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Pandeglang menyatakan:

“Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang, BKPSDM telah merumuskan berbagai strategi untuk mengatasi masalah. Salah satu solusi yang dirancang adalah menciptakan sistem pengumpulan penilaian yang diharapkan dapat menjadi langkah yang efisien dalam mencapai tujuan yang lebih baik.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti mencapai kesimpulan bahwa kinerja ASN di BKPSDM Kabupaten Pandeglang telah sesuai dengan target yang ditetapkan. Pengamatan dan laporan yang diperlukan juga telah dilaksanakan dalam waktu yang tepat. Seluruh kegiatan pengawasan di BKPSDM Kabupaten Pandeglang berlangsung sesuai dengan struktur birokrasi yang ada, serta fungsi pengawasan kepegawaian selalu diawasi dan dievaluasi secara berkala. Hal ini diharapkan akan mendukung kelancaran birokrasi. Selain itu, beberapa strategi yang diterapkan mencakup pengembangan sistem pengumpulan penilaian yang menjadi langkah yang sangat efektif.

**4.3.3 Pengukuran Pelaksanaan Aktual Dan Perbandingannya Dengan Standar Yang Ditentukan**

Tahapan krusial dalam suatu proses monitoring adalah melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan yang sesungguhnya dan membandingkannya dengan kriteria yang telah ditentukan. Tindakan ini menjadi elemen fundamental dalam proses kegiatan ini. Hal ini disebabkan oleh *feedback* dari karyawan yang memungkinkan Kepala BKPSDM untuk melakukan penilaian dan perbandingan terhadap kegiatan yang dilaksanakan, apakah sudah berjalan dengan baik dan efektif atau tidak. Pada suatu kesempatan, penulis melakukan wawancara dengan salah satu staf pegawai di BKPSDM, dan beliau menyatakan:

“Setiap pimpinan di bidang masing-masing yaitu semua Kepala Bidang sudah melaksanakan distribusi tugas secara menyeluruh kepada seluruh anggota staf di bidangnya. Secara umum, dengan adanya pemantauan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap para pegawai atau staf, terjadi peningkatan disiplin pegawai/staf dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan mereka.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Hal ini sejalan dengan wawancara oleh Pengelola Kepegawaian yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan yang dilakukan adalah untuk menilai kinerja. Dalam menilai kinerja di lingkungan kantor ini dapat dihubungkan dengan potensi individu yang dapat menghasilkan tindakan tertentu. Cobalah bayangkan jika tanpa adanya tindakan, maka kinerja yang baik tidak akan tercapai, mengingat dalam setiap pekerjaan terdapat banyak tindakan yang muncul yang mengarah pada hasil tertentu. Misalnya, jika seorang pemimpin hanya fokus pada pengelolaan hasil? Ini tidak akan selalu efektif, karena tindakan merupakan elemen yang tak terpisahkan dari proses secara keseluruhan dan hasil tersebut adalah hasil dari tindakan.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam melaksanakan pengukuran terhadap kinerja yang nyata, serta membandingkannya dengan standar yang sudah ditetapkan oleh kepala bidang di setiap ruangan, hal ini bisa terlihat dalam pengukuran yang ada di SOP pegawai BKPSDM.

**4.3.4 Tindakan Koreksi**

Jika hasil pelaksanaan menunjukkan perlunya tindakan koreksi, langkah-langkah tersebut harus dilakukan dalam berbagai cara. Mungkin ada tambahan standar, perbaikan dalam pelaksanaan, atau keduanya dilakukan secara bersamaan. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan kondisi lingkungan dan budaya yang ada di wilayah tersebut untuk pelaksanaan pengawasan. Dalam melaksanakan tindakan, terdapat tiga indikator yang perlu diperhatikan, yaitu perbaikan pengawasan kinerja ASN, penerapan sanksi, dan pemberian bonus atau hadiah. Sehubungan dengan hal ini, penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi yang menyatakan:

"Perbaikan pengawasan atau evaluasi dilakukan setiap tiga bulan. Selain itu, kami juga mengenakan sanksi kepada pegawai yang melanggar melalui pemotongan dana insentif, dan kami memberikan teguran lisan. Kami akan terus menjalankan tugas kami, sementara fungsi untuk memberikan teguran dan hal-hal lainnya menjadi tanggung jawab kepala BKPSDM, dan kami hanya bertugas melaporkan apa yang kami temui. Bagi pegawai yang mematuhi aturan yang telah ditetapkan, kami akan memberikan dana insentif."

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh staf dari BKPSDM yang mengungkapkan:

"Dalam hal sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar, menurut saya sudah berjalan dengan baik karena setiap pegawai yang tidak hadir selama satu hari akan mengalami pemotongan uang insentif."

Dari wawancara tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa sanksi diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran melalui pemotongan insentif pegawai.

Seperti halnya monitoring lain yang juga memiliki beberapa kelemahan, termasuk monitoring yang tidak seoptimal yang diharapkan, baik secara langsung maupun tidak. Hal ini menyebabkan dibutuhkannya pengawasan bagi ASN agar setiap tugas yang dikerjakan dapat dilakukan dengan baik (Engga Sari Hasibuan 2011). Peneliti mengidentifikasi adanya faktor penghalang dalam monitoring yang diterapkan oleh BKPSDM di Kabupaten Pandeglang, yaitu masalah kurangnya disiplin ASN dalam hal waktu.

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

Evaluasi kinerja pegawai merupakan langkah di mana Pejabat Penilai Kinerja menilai seluruh hasil kerja dan tingkah laku pegawai selama satu tahun serta menetapkan kategori kinerja pegawai sesuai dengan kuadran yang ada. Dalam proses penilaian ini, Pejabat Penilai Kinerja akan melakukan pemeriksaan terhadap kinerja pegawai. Pejabat tersebut adalah atasan langsung pegawai yang diberikan wewenang untuk melakukan penilaian. Jika atasan langsung tidak dapat melaksanakan tugas ini, maka evaluasi akan dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja secara bertahap. Penilaian kinerja pegawai dilakukan bersamaan dengan penilaian hasil kerja dan perilaku pegawai. Hasil dari evaluasi tahunan ini akan dicantumkan dalam dokumen evaluasi kinerja tahunan pegawai. Pejabat penilai kinerja berhak memberikan catatan, informasi, dan/atau rekomendasi mengenai predikat kinerja tahunan pegawai dalam dokumen evaluasi tersebut untuk perbaikan di tahun berikutnya. Pegawai yang tidak dapat memenuhi standar kinerja sesuai ketentuan akan mendapatkan tindakan atau usulan pembinaan dari Pimpinan.

Dalam penulisan tesis ini mengacu pada model Evaluasi Kinerja yang dikembangkan oleh Wirawan. Wirawan menyatakan bahwa terdapat lima elemen yang dapat mempengaruhi keberhasilan serta kegagalan evaluasi kinerja, yaitu elemen (1) Penilai, (2) Kinerja, (3) Ternilai, (4) Dilakukan secara berkala, dan (5) Proses pengambilan keputusan oleh manajemen sumber daya manusia. Kelima variabel ini saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain dalam sebuah Evaluasi. Berikut ini adalah hasil wawancara antara peneliti dengan beberapa informan yang menggunakan model evaluasi kinerja dari Wirawan.

**4.4.1 Penilai dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang**

Hasil dari wawancara dengan Pengelola Kepegawaian terkait dengan “siapa penilai dalam pelaksanaan SKP dan bagaimana cara mengevaluasi sasaran kinerja pegawai selama 1 tahun, beliau menyatakan:

“Penilai untuk pelaksanaan SKP adalah atasan langsung, contohnya eselon 3 dinilai oleh eselon 2, eselon 4 dinilai oleh eselon 3, dan staf dinilai oleh eselon 4 sesuai bidang masing-masing. Untuk penilaian sasaran kinerja tahunan, pegawai dievaluasi berdasarkan kinerja dan sikap kerja mereka dalam periode tertentu untuk menentukan peringkat dan kategori kinerja dalam satu tahun.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Selanjutnya, hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyebutkan bahwa:

“Penilai dalam SKP adalah atasan langsung pegawai, contohnya staf di bawah eselon 4 akan dinilai oleh eselon 4, sedangkan eselon 4 yang berada di bawah eselon 3, sehingga penilai untuk eselon 4 adalah eselon 3, dan eselon 2 atau kepala dinas akan menilai eselon 3. Dalam evaluasi sasaran kinerja pegawai, penilaian ditentukan dari prestasi kinerja mereka yang dinilai melalui hasil kerja dan sikap kerja secara periodik untuk mendapatkan evaluasi tahunan berdasarkan peringkat dan kategori kinerja pegawai. Berdasarkan peringkat penilaian hasil kerja dan sikap kerja pegawai, akan ditentukan apakah pegawai berada di atas harapan, sesuai harapan, atau di bawah harapan.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Tanggapan di atas menjelaskan bahwa yang melakukan penilaian dalam pelaksanaan SKP adalah atasan langsung dari setiap pegawai. Dalam mengevaluasi kinerja pegawai selama satu tahun, penilaian didasarkan pada hasil kerja serta perilaku kerja secara berkala setiap bulan. Penilaian kinerja dilakukan dengan menentukan tingkatan hasil kerja dan perilaku, yaitu apakah berada di atas ekspektasi, sesuai dengan ekspektasi, atau di bawah ekspektasi. Selain itu, penilaian juga mencakup penentuan predikat kinerja pegawai.

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

Pejabat Penilai Kinerja memiliki wewenang untuk memberikan ulasan dan/atau saran mengenai kategori kinerja tahunan pegawai dalam dokumen evaluasi kinerja Pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja di tahun berikutnya. Pejabat Penilai kinerja menentukan penilaian atas kinerja staf dalam satu tahun dengan kategori:

1. Diatas Ekspektasi

Apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja melampaui harapan dan tidak terdapat kinerja utama yang berada di bawah antisipasi. Peneliti mendapatkan informasi dari dua sumber yang menjelaskan tentang peningkatan penilaian atas kinerja pegawai dalam kategori di atas antisipasi dan seberapa banyak pegawai yang menerima penilaian kinerja di atas antisipasi.

Hasil dari wawancara dengan Pengelola Kepegawaian menyatakan:

“Menetapkan penilaian kinerja pegawai di atas ekspektasi dilakukan jika semua hasil kerja memenuhi standar atau melampaui harapan serta tidak ada kinerja utama yang di bawah standar dan kinerja pegawai secara keseluruhan mendapatkan reaksi positif. Pada tahun 2022, terdapat sekitar 13 pegawai yang penilaian kinerjanya memperoleh penilaian di atas harapan.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Dari wawancara dengan Staf Pelaksana menyampaikan pandangan yang serupa dengan Pengelola Kepegawaian:

“Dalam menetapkan penilaian kinerja pegawai, penilaian di atas ekspektasi diterapkan jika sebagian besar atau seluruh hasil kerja melampaui ekspektasi dan tidak ada pekerjaan utama yang di bawah harapan atau tidak sesuai, di mana hasil kinerja pegawai pada umumnya memberikan reaksi positif. Evaluasi kinerja pegawai di tahun 2022 menunjukkan bahwa sekitar 13 pegawai mendapatkan penilaian di atas harapan.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Hasil dari wawancara terkait kategori penilaian diatas ekspektasi menjelaskan bahwa pegawai akan memperoleh rating penilaian di atas ekspektasi jika semua hasil kerja mereka sejalan dengan nilai yang ditentukan atau lebih baik dari yang diharapkan. Selain itu, tidak boleh ada hasil kerja utama yang berada di bawah ekspektasi, dan keseluruhan kinerja pegawai harus menunjukkan reaksi yang positif. Data tahun 2022 mencatat ada **13** pegawai.

1. Sesuai Ekspektasi

Apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja memenuhi harapan dan hanya sedikit dari hasil pekerjaan utama yang tidak memenuhi harapan. Peneliti mendapatkan data dari dua narasumber terkait penjelasan penilaian kinerja pegawai dengan kategori yang memenuhi harapan serta berapa banyak pegawai yang mendapatkan penilaian kinerja sesuai harapan.

Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi:

“Penilaian evaluasi hasil kerja pegawai dengan rating sesuai ekspektasi, jika Sebagian besar atau seluruh hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi dan hasil kerja pegawai menunjukkan respon yang positif. Di tahun 2022 itu ada sekitar **856** pegawai yang mendapatkan nilai dengan rating sesuai ekspektasi.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian:

“Dalam penilaian evaluasi hasil kerja pegawai, pegawai akan mendapat penilaian dengan rating sesuai ekspektasi, apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama pegawai yang dibawah ekspektasi dan pegawai selalu menunjukkan respon yang positif. Pada tahun 2022 ada **856** pegawai yang mendapat penilaian evaluasi hasil kerja dengan rating sesuai ekspektasi.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Hasil dari wawancara dalam kategori penilaian berada pada level yang diharapkan, dengan penjelasan bahwa jika keseluruhan kinerja pegawai memenuhi harapan dan hanya sedikit dari kinerja utama yang tidak mencapai harapan, serta kinerja pegawai menunjukkan reaksi yang baik, maka pegawai tersebut akan menerima penilaian kinerja dengan rating sesuai harapan. Ada **856** pegawai yang mendapatkan penilaian sesuai ekspektasi berdasarkan data tahun 2022.

1. Dibawah Ekspektasi

Apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja berada di bawah harapan. Para peneliti mendapatkan data dari dua sumber mengenai penjelasan terkait penilaian kinerja karyawan dengan kategori di bawah harapan dan berapa banyak karyawan yang mendapatkan penilaian kerja di bawah harapan.

Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian:

“Penilaian hasil kerja pegawai yang mendapatkan rating di bawah harapan umumnya menunjukkan bahwa semua pekerjaan pegawai tidak mencapai target yang ditetapkan atau tidak memenuhi ekspektasi, dan hasil kerja secara keseluruhan tidak menunjukkan umpan balik yang baik. Berdasarkan data tahun 2022, ada sekitar lima pegawai yang menerima penilaian di bawah ekspektasi, namun pada tahun 2023 tercatat ada sekitar tiga pegawai yang mempunyai nilai dibawah ekspektasi.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Wawancara dengan Pengelola Kepegawaian:

“Pegawai yang memperoleh nilai evaluasi kerja dengan rating kurang dari yang diharapkan, umumnya disebabkan oleh mayoritas kinerja yang tidak memenuhi target, dan hasil kerja mereka sebagian besar tidak memberikan respons positif. Untuk penilaian pegawai di tahun 2022, tercatat ada lima pegawai yang mendapatkan rating di bawah ekspektasi dan pada tahun 2023 ada tiga pegawai.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

**4.4.3 Ternilai dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang**

Ternilai merujuk kepada pegawai yang mendapatkan penilaian dari penilai. Ternilai bisa menjadi individu pegawai atau kelompok kerja. Kinerja setiap anggota dalam Instansi Pemerintah tertentu dinilai secara terpisah. Berikut adalah hasil wawancara dengan sejumlah Informan mengenai siapa saja yang termasuk dalam kategori ternilai dalam evaluasi SKP:

Informan I, Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi:

“Dalam evaluasi SKP, yang dimaksud dengan ternilai adalah seluruh ASN.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Informan II, Kepala Sub Bagian Kepegawaian:

“Orang yang menjadi ternilai dalam evaluasi SKP adalah semua ASN yang bekerja di BKPSDM Kabupaten Pandeglang.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa di BKPSDM Kabupaten Pandeglang, yang termasuk dalam kategori ternilai adalah semua ASN.

**4.4.4 Dilakukan secara berkala dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang**

Waktu untuk melaksanakan penilaian kinerja bergantung pada tipe pekerjaan dan instansi yang bersangkutan. Di lembaga pemerintah, evaluasi kinerja dilakukan secara teratur, bisa harian, bulanan, atau tahunan. Prosedur evaluasi kinerja pegawai dalam menentukan peringkat dan kategori kinerja mengacu pada kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi selama satu tahun, yang meliputi langkah-langkah berikut:

1. Menyusun laporan realisasi kegiatan tugas jabatan setiap bulan untuk menghadapi penilaian kinerja dalam setahun.
2. Menentukan peringkat hasil kerja pegawai, dengan Pejabat Penilai Kinerja menelaah kembali hasil kerja akhir pegawai dan data pendukung yang relevan untuk setiap rencana hasil yang diharapkan.

Berikut adalah hasil wawancara dengan beberapa narasumber mengenai apakah evaluasi sasaran kinerja pegawai dilakukan secara periodik dalam artian harian/mingguan/bulanan/tahunan

Informan I, Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi:

“Dalam evaluasi SKP dilakukan secara teratur dalam baik bulanan maupun tahunan, penilaian di setiap bulan tersebut akan dievaluasi kembali setiap tahun.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Informan II, Kepala Sub Bagian Kepegawaian:

“Evaluasi pegawai terkait SKP dilakukan setiap bulan dan setiap tahun, penilaian bulanan selama 12 bulan akan dievaluasi setiap tahunnya.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Informan III, Staf Pelaksana sebagai Operator SKP:

“Untuk penilaian SKP PNS dilakukan setiap bulan, dan hasil dari penilaian dalam 12 bulan tersebut akan dievaluasi setiap tahunnya.” (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Berdasarkan wawancara dengan ketiga informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa BKPSDM Kabupaten Pandeglang melakukan evaluasi sasaran kinerja pegawai secara teratur, baik setiap bulan maupun setiap tahun.

**4.4.5 Proses pengambilan keputusan oleh manajemen sumber daya manusia dalam Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Pandeglang**

Hasil dari penilaian kinerja memberikan informasi mengenai kinerja pegawai. Data ini digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan terkait penilaian. Dengan demikian, evaluasi kinerja sebaiknya dipahami sebagai langkah sementara dan bukan sebagai tujuan akhir. Penilaian kinerja yang baik dipakai untuk pertimbangan promosi, sedangkan nilai yang buruk bisa berujung pada demosi.

Berikut adalah hasil wawancara dengan beberapa informan mengenai jenis keputusan yang diambil oleh penilai terhadap pegawai yang dinilai:

Informan I, Kepala Bagian Pusat Data dan Informasi:

"Setiap tahun, penilaian SKP selalu memerlukan ternilai untuk menyiapkan dokumen evaluasi kinerja pegawai yang harus ditandatangani oleh pejabat penilai. Hasil dari penilaian pegawai yang berkinerja baik akan mendapatkan rekomendasi untuk promosi. Keputusan yang diambil oleh penilai biasanya berdasarkan dokumen evaluasi kinerja pegawai." (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Informan II, Kepala Sub Bagian Kepegawaian:

"Keputusan yang diambil oleh penilai umumnya bersumber dari hasil dokumen evaluasi kinerja pegawai, di mana terdapat penilaian mengenai kinerja pegawai. Pegawai yang memperoleh hasil penilaian baik akan dihargai dengan rekomendasi untuk promosi." (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Informan III, Pengelola Kepegawaian:

"Pada umumnya, keputusan yang diambil oleh penilai terhadap ternilai adalah memberikan rekomendasi atau promosi jika ternilai memperoleh penilaian kinerja yang baik. Penilai mempertimbangkan hasil penilaian pegawai dari dokumen evaluasi kinerja." (Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Juni bertempat di BKPSDM Kabupaten Pandeglang).

Dari ketiga wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa BKPSDM Kabupaten Pandeglang melakukan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia dengan merujuk pada dokumen evaluasi kinerja pegawai yang memuat hasil penilaian. Oleh karena itu, bila pegawai menerima penilaian baik, maka mereka akan mendapatkan rekomendasi atau promosi.

**BAB VI**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**6.1 Kesimpulan**

1. Berdasarkan temuan dari penelitian mengenai implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di BKPSDM Kabupaten Pandeglang yang berlandaskan pada empat aspek SKP, ditemukan bahwa pelaksanaan SKP yang dilakukan pegawai saat melaksanakan tugas di BKPSDM Kabupaten Pandeglang menunjukkan bahwa pada tahun 2022 terdapat lima pegawai yang menerima penilaian kinerja memerlukan perbaikan, dan pada tahun 2023 masih ada tiga pegawai yang mendapat nilai di bawah harapan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kepatuhan ASN terhadap peraturan yang ada, sehingga mengakibatkan aspek waktu yang telah ditentukan dalam pelaksanaan SKP mengalami kendala. Namun, ada target terkait kuantitas, kualitas, dan biaya di mana setiap ASN telah berfungsi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi atau beban kerja mereka.
2. Monitoring kinerja ASN sudah cukup efektif dalam penetapan standar pelaksanaan, penentuan ukuran pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan aktual dan perbandingannya dengan standar yang ditentukan, serta tindakan koreksi. Hal ini sejalan dengan PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN. Beberapa faktor yang menjadi kendala dalam pengawasan kinerja ASN saat melaksanakan tugas di BKPSDM Kabupaten Pandeglang antara lain adalah rendahnya kesadaran pegawai untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing serta kurangnya penghargaan terhadap waktu. Selain itu, minimnya kesadaran pegawai untuk menjadikan disiplin sebagai kebutuhan pribadi, dan motivasi kerja pegawai di BKPSDM juga masih sangat rendah. Langkah-langkah yang diambil untuk meningkatkan kinerja ASN di BKPSDM Kabupaten Pandeglang meliputi pemberian insentif, sosialisasi peraturan perundang-undangan, serta pemimpin yang memahami berbagai karakter pegawai.
3. Dalam wawancara dengan ketiga informan mengenai kinerja, tahun 2022 ditemukan ada lima pegawai dan pada tahun 2023 terdapat tiga pegawai yang mendapatkan penilaian untuk kinerja dan perilaku kerja di bawah ekspektasi, hal ini mengakibatkan indikator kinerja menjadi terhambat. Namun, penilaian dilakukan dengan cara periodik, dan pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia memastikan bahwa setiap PNS sesuai dengan beban kerja yang ditetapkan.