# BAB I

# PENDAHULUAN

# 1. 1 Latar Belakang Masalah

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 (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 dari pendekatan administratif ke manajemen berbasis kinerja (performance based management). 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, efektif, bersih, bertanggung jawab dan melayani.

BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) 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 di hadapi oleh BKPSDM saat ini adalah merancang sistem penilaian kinerja yang objektif (adil), terukur, dapat dipertanggung jawabkan serta melibatkan partisipasi berbagai pihak dan dilaksanakan secara transparan artinya tanpa di pengaruhi oleh pertimbangan subjektif atau bias personal. Tantangan lainnya termasuk resistensi dari ASN terhadap sistem penilaian yang baru, kurangnya pelatihan bagi penilai serta sistem teknologi informasi yang belum sepenuhnya mendukung transparansi dan efektivitas penilaian. Kondisi ini berakibat pada tingkat motivasi kerja yang akan semakin rendah, ketidak sesuaian antara kinerja dan penghargaan, serta budaya kinerja yang lemah dalam organisasi pemerintahan.

Pada perkembangan saat ini, penilaian kinerja tak lebih dari prosedur administratif saja, alih – alih demikian kini bertranformasi menjadi alat utama sistem meritrokasi yang berdampak pada berbagai aspek pengelolaan SDM. Hasil dari penilaian kinerja digunakan sebagai alat dasar pengambilan keputusan untuk pengembangan kompetensi, jalur karir, pemberian kompensasi, hingga pemberhentian pegawai. Terlepas dari itu, dalam pelaksanaanya sistem penilaian kinerja ASN masih berhadapan dengan beberapa tantangan, seperti subjektivitas dalam penilaian, ketidakcocokan antara indicator kinerja individu dan target organisasi, serta kurangnya pemantauan dan evaluasi secara berkelanjutan.

Pemahaman pegawai tentang pembaruan sistem penilaian kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) harus di sosialisasikan sehingga akan meningkatkan dampak adaptasi tehadap sistem penilaian jika suatu saat terjadi pembaruan dan perkembangan lagi.

Penilaian kinerja harus memenuhi standar tertentu dengan indicator alat ukur. Penilaian kinerja merupakan sebuah prosedur resmi di suatu organisasi yang digunakan untuk mengukur kontribusi dan peran pegawai. proses ini dilakukan untuk menilai kinerja tiap – tiap individu secara berkala. Artinya penilaian kinerja merupakan sistem formal yang bertujuan untuk memeriksa, menelaah hingga mengevaluasi daya kerja seseorang secara rutin.

Secara umum penilaian kinerja sangat penting bagi keberlangsungan organisasi, karena penilaian kinerja merupakan bagian dari faktor yang mencerminkan berhasil atau tidaknya manajemen kinerja dalam organisasi. Ketika kinerja meningkat akan tercipta suasana yang lebih kondusif . penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan alat untuk memberikan evaluasi yang menilai seluruh pencapaian individu serta kinerja organisasi. A. Fajar telah menjelaskan bahwa penilaian merupakan upaya untuk mengumpulkan berbagai informasi tentang proses yang dilakukan secara berkala, teratur, dan menyeluruh. Selain itu, penilaian berperan penting dalam membantu individu yang bertanggung jawab memahami perilaku mereka di tempat kerja (Ferdinan, 2020). Penilaian kinerja ASN hampir sama seperti konsep umum, menekankan pada proses yang berkelanjutan sepanjang periode, tidak hanya evaluasi akhir periode. Komunikasi yang efektif serta teratur antara ASN dan atasannya tentang ekspektasi, umpan balik, dan pengembangan kinerja menjadi esensial hal ini sesuai dengan prinsip manajemen penilaian kinerja yang menekankan komunikasi terus – menerus.

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

Berdasarkan ulasan masalah di atas, maka penulis berminat untuk mengangkat serta mengkaji lebih dalam dan melakukan penelitian untuk mengetahui manajemen penilaian kinerja ASN serta persepsi antara pihak penilai dan yang dinilai terkhusus untuk para 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”.**

# 1.2 Identifikasi Masalah

1. Sebagian pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia masih menunjukkan ketidakpahaman mengenai keseluruhan proses penilaian dari sistem SKP (sasaran kinerja pegawai).
2. Karena terlalu sering mengalami perubahan pada sistem penilaian kinerja, beberapa pegawai mengalami kesulitan dalam merumuskan target kinerja yang SMART (Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound) dalam dokumen SKP.
3. Fokus pada sistem SKP (sasaran kinerja pegawai) terlalu menargetkan pada individu saja, sehingga bisa saja individu mengabaikan pentingnya bekerja tim serta berkolaborasi dalam mencapai tujuan.
4. Pegawai mengalami ke ambiguan akan perbaikan apa saja yang harus dilakukan.

# 1.3 Fokus dan Sub Fokus

## 1.3.1 Fokus Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas serta agar pembahasan ini tidak terlalu luas dan memudahkan dalam membuat penelitin, serta agar mengarahkan penelitian ini pada pokok permasalahan yang sudah di jelaskan pada latar belakang. Maka peneliti berfokus pada manajemen sumber daya manusia berbasis penilaian kinerja yang berfokus pada ASN yang ada pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Pandeglang.

## 1.3.2 Sub Fokus Penelitian

Sub focus yang peneliti ambil dalam penelitian ini yaitu sistem penilaian kinerja pada ASN yang ada pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Pandeglang.

# 1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, focus serta sub penelitian yang sudah terjabarkan, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan sistem penilaian kinerja ASN berbasis penilaian kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia?
2. Bagaimana strategi sosialisasi yang efektif untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap sistem SKP di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana keterlibatan pegawai dalam diskusi hasil penilaian kinerja SKP mereka terkait pengembangan diri?

# 1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan tentang penerapan sistem penilaian kinerja ASN berbasis penilaian kinerja.
2. Mengidentifikasi tentang strategi sosialisasi untuk meningkatkan efektifitas pemahaman pegawai terhadap sistem SKP.
3. Untuk mengetahui keterlibatan pegawai dalam diskusi mengenai hasil penilaian kinerja terkait pengembangan diri mereka.

## 1.6 Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian yang diharapkan dapat memberikan dampak dan hasil kepada beberapa pihak, diantaranya :

1. Bagi BKPSDM (badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak besar serta manfaat dalam upaya meningkatkan objektivitas sistem penilaian kinerja ASN yang sudah diterapkan selama ini. Serta melakukan penyempurnaan sistem SKP dan pemasahaman pegawai terhadap sasaran kinerja pegawai.

1. Bagi Universitas Bina Bangsa

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan sumber literatur dalam pengajaran dan pengembangan ilmu manjamen, terutama terkait sistem penilaian kinerja ASN yang berbasis KPI (key performance indicators). Selain itu diharapkan penelitian ini sedikit banyaknya dapat digunakan sebagai bahan analisis dan studi kasus dalam mata kuliah yang berhubungan dengan manajemen ASN, pengelolaan SDM, ataupun kebijakan public, sehingga peneliti lain dapat memahami secara lebih mendalam.

1. Bagi ASN (aparatur sipil negara)

Penelitian ini dalam menciptakan inovasi layanan public yang lebih cepat, efektif dan sesuai kebutuhan masyarakat, untuk bahan mengidentifiasi masalah yang ada lalu mencari solusi yang inovatif agar tata Kelola pemerintahan semakin bersih dan transparan.

# BAB II

# KAJIAN TEORITIK

# 2.1 Deksripsi Konseprtual

## 2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari bahasa inggris *management* dengan kata kerja *to manage* secara umum artinya Mengurusi. Selanjutnya pendapat Lauren A. Aply seperti yang dikutip Tanthowi menerjemahkan manajemen sebagai *“The Art of getting done though people”* atau seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh *Luther Gulick* karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Sumber daya manusia berperan penting untuk keberlangsungan dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi maupun lembaga Pendidikan. (Amstrong, 2021)menyatakan bahwa praktik MSDM yang efektif memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja seorang individu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung yang ada pada lingkungan kerjanya, termasuk budaya organisasi, struktur, dan tipe individu yang terlibat. Menyiapkan rencana strategi yang matang dalam mencapai tujuan organisasi sangatlah penting untuk menciptakan iklim kerja yang dapat meningkatkan keahlian, memaksimalkan kontribusi pegawai didukung dengan menggunakan pendekatan manajemen kinerja yang tepat sehingga dapat memungkinkan terciptanya pengelolaan sumber 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 negatif. Sumber daya manusia (SDM) ini mempunyai teori seperti teori siklus hidup organisasi, teori tersebut menjelaskan bagaimana tahapan demi tahapan yang dialami oleh sebuah organisasi, mulai dari pembentukan hingga kemungkinan penurunan atau transformasi. Dengan teori ini kita dapat memahami serta menerapkannya 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 pendirianya. Dalam konteks organisasi pemerintahan, seperti pemerintah desa yang mencerminkan tingkat pemerintahan terdepan, peran sumber daya manusia dibutuhkan sebagai penggerak organisasi. Mereka tidak hanya bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi pemerintahan, tetapi juga berinteraksi langsung dengan masyarakat. Kemampuan, pengetahuan, dan motivasi pegawai dapat mempengaruhi efisiensi dan efktivitas pelayanan public serta pembangunan di tingkat desa (Nababan el al., 2022).

Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) merupakan rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Peran pimpinan dalam suatu organisa adalah sebagai pemberi arahan kepada orang – orang yang ada di organisai untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia 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 mengingkatkan kinerja pegawai atau karyawam menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Memberdayakan manusia harus memiliki konteks yang dapat menciptakan pandangan positif terhadap manusia lainnya, dalam konteks manajemen sumber daya manusia menurut Emron menegaskan bahwa MSDM yang strategis adalah dengan menciptakan dan memelihara lingkungan kerja serta mendorong pengembangan potensi setiap individu, dengan ini berarti setiap kebijakan dan praktik harus di rangcang dengan tujuan utama untuk memberdayakan pegawai agar dapat memberikan kontribusi terbaiknya.

Dalam pengoprasiannya manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai asset yang berharga dan mengelola mereka dengan cara yang mendukung dalam perkembangan pribadi serta professional, pengetahuan memahami perilaku manusia adalah kunci untuk dapat mengelola orang secara efektif ini dibutuhkan sebagai alat supaya lebih mudah mengetahui tentang motivasi seperti apa yang butuhkan individu tersebut kemudian memenuhi kebutuhan yang dapat mempengaruhi kinerja serta kepuasan kerja seorang pegawai, diadakannya 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 perusahaan. John Storey (2020:3) memperluas definisi MSDM dengan *“Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce using an array of cultural, structural and personel techniques”* bermakna bahwa SDM adalah pendekatan yang khas 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 tidak hanya dalam aspek operasional tetapi juga dalam pembentukan dan impelemntasi strategi organisasi.

Tambahkan 2 teori lagi tentang MSDM, lalu disimpulkan dengan kalimat sendiri

Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan atau pegawai adalah manusia bukan mesin serta bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Ada beberapa para ahli yang membahas tentang manajemen sumber daya manusia yaitu :

## 2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dijelaskan dalam Undang – Undang Republik Indonesi No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 4 tujuan Pembangunan ketenagakerjaan atau tujuan khususnya dari Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu :

1. Memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi.
2. Mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan Pembangunan nasional dan derah.
3. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan.
4. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

Menurut Seto, 2018 seperti dikutip dalam buku manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa MSDM memeiliki tujuan meliputi :

1. Meningkatkan efisiensi
2. Menaikkan efektivitas
3. Meningkatkan produktivitas
4. Menurunkan jumlah mutase pegawai
5. Menunrunkan angka keteledoran pegawai
6. Meningkatkan kepuasan pelanggan
7. Meningkatkan bisnis perusahaan.

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 hasil yang optimal.

## 2.1.3 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggung jawab besar pada pemberian pelayanan sektor public ialah terletak dari dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang professional serta kompeten. Negara yang sedang mengalami reformasi birokrasi ini harus memiliki pilar perbaikan yang sangat mumpuni selain mumpuni dari aspek kelembagaan dan sistem, sumber daya manusia merupakan salah satunya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Ari Yusuf Hamali (2018:6) yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan ini menjadi fondasi yang krusial, sederhananya seperti saat organisasi “melihat ke depan” untuk memastikan bahwa dalam pengoprasiannya memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat, dengan keterampilan yang sesuai pada waktu yang dibutuhkan dan tentu saja dengan cara yang efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengukur pegawai / karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Jadi, organisasi hanyalah sekedar “Panggung” yang karakternya adalah manusia, modal, teknologi dan informasi di diperuntukan untuk mencapai tujuan bersama. Didalamnya menyediakan strtuktur main dan mekanisme koordinasi yang memungkinkan berbagai elemen bekerja sama secara efektif.

1. Pengarahan dan pengadaan

Poin ini memiliki arti sebagai Tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk memberikan panduan, motivasi dan inspirasi agar dapat mencapai tujuan yang sama bukan hanya sekedar menyuruh saja tetapi peran pemimpin ini harus dapat menjelaskan visi dan misi yang dapat memberikan arah kontribusi anggotanya pada pencapainnya.

1. Pengendalian

Dalam organisasi, pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa para anggota bertindak sesuai dengan peraturan yang sudah tercantum dalam organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika diibaratkan seperti tumbuhan, yaitu proses aktif dan berkelanjutan untuk memastikan setiap bagian “tumbuh” sesuai dengan arah yang diinginkan, mengatasi “hama” dengan tindakan pemberian penyemprotan pestisida kemudian menjaga situasi lingkungan sekitar seperti kualitas tanah dan udara sehingga pada akhirnya menghasilkan buah yang baik. Jadi pada dasarnya pengendalian ini bukan hanya tentang penertiban, tetapi tentang bagaiman menciptakan kondisi mendukung pertumbuhan yang sehat dan produktif.

1. Pengembangan

Dalam program pengembangan tidak hanya memberikan pelatihan saja, tetapi secara tidak langsung organisasi melakukan investasi jangka panjang dalam kualitas sumber daya manusia. Pengembangan ini adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis (kemampuan praktis dalam melakukan pekerjaan), teoritis (pemahaman konsep dan prinsip yang mendasari pekerjaan), konspetual ( kemampuan berpikir abstrak, strategis dan membuat Keputusan) dan moral (nilai – nilai etika dan integritas yang mendukung perilaku kerja yang positif)

1. Kompensasi

Kompensasi ini merupakan alat penghargan atau jantung dari hubungan kerja antara anggota dan organisasi. Memiliki peran dalam menarik, mempertahankan dan memotivasi talenta terbaik. Ketika kompensasi dilakukan secara adil, kompetitif dan sesuai dengan nilai kontribusi pegawai maka kemungkinan besar rasa dihargai seorang pegawai

1. Pengintegrasian

Proses membangun kohesi tim (hubungan tim), memastikan setiap anggota merasa menjadi bagian penting dari keseluruhan dan bekerja sama secara sinergis. Singkatnya ini adalah perekat yang menyatukan sumber daya manusia dalam organisasi. Ketika proses pengintegrasian tidak berjalan dengan baik maka organisasi akan terpecah belah dan hubungan solid antar individu tidak akan mencapai batas yang produktif.

1. Pemeliharaan

Organisasi bertanggung jawab untuk memberikan pemeliharaan terhadap anggota yang bekerja didalamnya seperti menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat serta didukung dengan program kesehatan fisik dan mental karyawan kemudian memberikan kesempatan agar anggota memiliki keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan. Dengan memprioritaskan pemeliharaan, organisasi tidak hanya menyelamatkan para anggotanya saja tetapi juga membangun pondasi yang kuat untuk kesukesan jangka panjang.

1. Kedispilinan

Mengacu pada ketaatan pada aturan dan peraturan organisasi mencakup segala hal dari jam kerja, prosedur operasional standar (SOP), kebijakan organisasi hingga kode etik prilaku.

1. Pemberhentian

Merupakan berakhirnya hubungan kerjsama antara individu dan organisasi, baik atas inisiatif sendiri (pengunduran diri) maupun organisasi (pemutusah hubungan kerja atau PHK). Pemberhetian ini tidak dilakukan secara sembarang tetapi butuh prosedur yang jelas terdokumentasi dengan baik dan sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

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.

# 2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau dalam Bahasa inggris disebut dengan *Performance Appraisal* adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja pegawai untuk memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi pegawai 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.

## 2.2.1 Definisi Penilaian Kinerja ASN

Pada Undang – undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara disingkat dengan ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN adalah pegawai yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintah atau diserahi tugas negara lainnya dan diberi penghasilan berdasarkan peraturan perundang – undangan. ASN berperan sebagai perencana, pelaksanaan, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan Pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan public yang professional, bersih dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa material dan atau nonmaterial dengan catatan seluruh tugas dan tanggung jawab dilakukan dengan sesuai.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana seorang pekerja atau karyawan telah mencapai target dan standar kinerja yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Prosesnya tidak hanya memfokuskan pada hasil akhir yang dicapai, tetapi juga mempertimbangkan berbabagi aspek seperti kualitas kerja, efisiensi, inovasi hingga kinerja. Jika di ambil pada konteks penilaian kinerja pada ASN maka berfokus untuk dapat mempertimbangkan berbagai aspek seperti kualitas pelayanan public, efisiensi administrasi, inovasi dalam pelaksanaan tugas, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintah.

Salah satu tantangan utama yang mungkin sering kali dianggap sepele oleh sebagian orang dalam penilaian kinerja ASN adalah kurangnya transparansi dalam proses penilaian evaluasi. Ketidaktransparansian dalam penilaian kinerja ini dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti ketidakpercayaan terhadap hasil penilaian, ketidak adilan dalam pengakuan prestasi, dan demotivasi di kalangan ASN. Ketika itu terjadi pegawai akan merasa bahwa ada faktor – faktor subjektif yang mempengaruhi hasil. Hal ini mengakibatkan pegawai merasa tidak dihargai atau diakui atas usaha dan kontribusi mereka, yang pada akhirnya dapat menurunkan moral dan produktivitas. Padahal selain dari fungsi yang sudah dijelaskan diatas, penilaian kinerja pada ASN ini adalah bagian dari alat komunikasi antara pimpinan dan bawahan secara tidak langsung yang memungkinkan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, menetapkan tujuan baru, dan merencanakan langkah – langkah pengembangan karir. Hambatan berikutnya terletak pada kurang nya pemahaman tentang kegunaan dari sistem penilaian seiring berjalan nya waktu terus mengikuti zaman yang ada. Alasan pegawai harus di beri evaluasi yaitu agar lembaga mengetahui dengan jelas seberapa jauh sumbangan para pegawai atas capaian – capaian tujuan lembaga. Jadi dalam hal ini pimpinan dapat mengetahui kebutuhan para pegawai dibidang yang dia naungi. Kemudian penilaian ini dilakukan untuk menentukan kenaikan gaji, insentif, pemberian penghargaan dsb. Maka dari itu pegawai yang melek akan sistem penilaian yang digunakan serta memahaminya pegawai akan dapat berkembang atas loyalitas sendiri dan sedikitnya dorongan dari indicator yang ada pada sistem penilaian kinerja.

Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya membantu dalam mengevaluasi kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan Keputusan terkait pengembangan karir, pelatihan, penghargaan, dan Tindakan disipliner, sehingga mendukung terwujudnya birokrasi yang professional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan public. Transparansi dalam penilaian kinerja ASN adalah kunci membangun kepercayaan, memotivasi pegawai dan memastikan bahwa proses evaluasi berjalan secara adil dan efektif.

## 2.2.2 Penilaian Kinerja ASN

Menurut Irfan Fahmi dalam (dudung & Mintarsih, 2021) kinerja karyawan yang baik dalam perusahaan dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan tolak ukur yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh dan seberapa besar karyawan tersebut mengalami perkembangan dalam menjalankan setiap pekerjaanya. Jika dalam konteks Aparatur Sipil Negara di Indonesia maka penilaian kinerja melibatkan adaptasi dan penerapan prinsip – prinsip penilaian kinerja. Berikut adalah beberapa poin yang dapat di ambil untuk pelaksanaan penilaian kinerja pad ASN :

1. Indicator kinerja utama (IKU) yang spesifik, setiap posisi dalam struktur organisasi pemerintah harus memiliki IKU yang jelas dan terukur yang mencerminkan tugas dan tanggung jawab spesifik dari posisi tersebut. Misalnya, seorang pegawai yang berada di bidang pelayanan public penilaian dapat dilakuakn berdasarkan waktu respons terhadap permintaan layanan, sementara seorang analisis kebijakan dapat di nilai berdasarkan jumlah dan kualitas laporan kebijakan yang dihasilkan. Selain pelaksanaan IKU yang jelas, penting juga untuk memastikan bawha IKU ini selaras dengan tujuan strategis instansi pemerintah, sehingga ASN dapat berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan tersebut. Maka dari itu IKU tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi sebagai panduan bagi ASN dalam menjalankan tugas sehari – hari.
2. Sistem penilaian kinerja yang komprehensif melibatkan beberapa metode penilaian untuk mendapatkan gambaran yang holistic tentang kinerja ASN. Salah satunya seperti metode penilaian 360 derajat, sistem yang dapat memungkinkan masukan dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, dan bahkan pelanggan layanan, sehingga memberikan masukan hingga perspektif yang berbeda dan luas tentang kinerja individu. Komponen penting seperti *self assessment* juga dibutuhkan karena meungkinkan ASN untuk merefleksikan kinerja mereka sendiri dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Disamping itu, penilaian dari atasan langsung tetap akan menjadi elemen kunci dalam sistem ini. Di era yang serba cepat ini sistem pendukung dalam penilaian kinerja yang efektif sangat diperlukan untuk dapat memudahkan proses penilaian, pemantauan dan pelaporan kinerja hingga menyediakan data yang akurat dab *real-time* guna pengambilan keputusan.
3. Pengembangan kompetensi berkelanjutan, biasanya organisasi akan mengadakan program pelatiahn yang nantinya mungkinkan para pegaawai dapat meningkatkan kompetensi mereka baik dalam hal keterampilan teknis maupun soft skilss seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen waktu. Program yang sering dilaksanakan seperti workshop, seminar, kursus online atau program sertifikasi yang relevan dengan bidang kinerja ASN. Dengan demikian ASN akan termotivasi untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja mereka.
4. Akuntabilitas dan transparansi dalam sistem penilaian kinerja ASN merupakan prinsip dasar yang mungkin saat ini banyak oknum penilai masih objektif dalam pelaksanaanya. Hasil laporan penilaian harus dilaporkan secara terbuka dan dapat di akses oleh semua pihak yang berkepentingan, ketika penilai transparan dengan hasil yang diberikan maka hal ini akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi, tidak hanya itu tetapi juga dapat menjadi dorongan untuk ASN saat bekerja sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab yang lebih.
5. Pemberian insentif dan pengakuan juga merupakan komponen yang akan memotivasi ASN untuk meningkatkan kinerja mereka. Insentif ini dapat berupa penghargaan finansial, seperti bonus atau tunjangan, maupun non-finansial seperti, pengakuan public atau kesempatan mengikuti program pengembangan karir. Dengan demikian, ASN akan termotivasi serta loyal dalam berkontribusi secara maksimal terhadap pencapain tujuan organisasi.
6. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, evaluasi ini dapat melibatkan seurvei kepuasan, analisis data kinerja, dan umpan balik dari berbagai pihak. Kemudian dari hasil tersebut dapat digunakan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem penilaian kinerja.

# Table 2.1

**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 | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 2 | Dudu Durachman | Analisis SDM Aparatur Sipil Muda | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 3 | Suhartati, S.H | Kabid BKPSDM | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 4 | Didin Pahrudin | Kepala BKPSDM | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 5 | TB Akhmad Juwaeni | Sekretaris BKPSDM | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 6 | Sri Wardini, S.Sos | Analisis kesejahteraan SDM Aparatur | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 7 | Heri Susanto, S.IP | Analisis Kesejahteraan SDM | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 8 | Madhusin | Administrasi Kerjasama Pelatihan | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 9 | Asep Abdulkodir | Penyusun Rencana Mutasi | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 10 | Ahmad Mulyana | Pengelola Kepegawaian | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 11 | Andri Junaedi | Pengelola Kepegawaian | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 12 | Lelih Rusliawati, S.Sos | Kasubag Kepegawaian | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 13 | Indra Subakti, S.Sos | Keuangan | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 14 | Eko Giyanto, A.MD | Pengumpulan dan pengelolaan data | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 15 | Farid Fikri, S.E | Kabid Data dan Informasi | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 16 | Iis Sulastri, S.Sos | Analisis SDM Aparatur Ahli Muda | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 17 | Iman Santoso | Analisis Kesejahteraan SDM Aparatur | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 18 | Fitrianah Nensih | Pengelolaan Kinerja Pegawai | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 19 | Moh. Rafiudin | Pengelola Disiplin Pegawai | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 20 | Haerudin | Pengelola Data Pegawai | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 21 | Mari Rohmawati, S.Sos | Pengelola Sistem Informasi Pegawai | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 22 | Evi Hidayati, S.STP, M.Si | Analisis SDM Aparatur Ahli Muda | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 23 | Wawan Setiawan, S.Sos | Keuangan | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 24 | Usman Unadi, S.Sos | Analisis SDM Aparatur Ahli Muda | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 25 | Muhammad Usep | Pengelola Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 26 | Eneng Muliawati | Pranata Kearsipan | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 27 | Andri Sofyandi, S. IP | Pranata Diklat | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 28 | Purwanto | Pelaksana | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 29 | Roup | Pengelola Kepegawaian | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 30 | Tubagus Jaky Haikal | Pranata Komputer | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 31 | Dede Akhiriyah, S. STP | Kasubag Perencana Evaluasi Pelaporan | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 32 | Juwita Mutachirriyah, S. Kom | Analis SDM Aparatur Ahli Muda | Sesuai | Sesuai |  |
| 33 | Fithriana Munawaroh | Penyusun Rencana Mutasi | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 34 | Nunung Nurajizah, S.H | Analis SDM Aparatur Ahli Muda | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 35 | Eem Uyaenah | Analis Pengambangan SDM Aparatur | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 36 | Oman Lukman, S.Sos | pelaksana | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 37 | Putriana | Keuangan | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 38 | Yosep Gumilar | Pranata Komputer | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 39 | Onih Noviany | Terampil-Pranata Komputer | Sesuai | Sesuai | Baik |
| 40 | Harry Darmawan | Terampil- Pranata Komputer | Sesuai | Sesuai | Baik |

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

## 2.2.3 Indikator penilaian kinerja ASN

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 indicator 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.

## 2.2.4 Aspek Penilaian Kinerja ASN

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. *Guantity*

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.

## 2.2.5 Tujuan Pelaksanaan Penilaian Kinerja ASN

Penilaian ini tidak hanya berlaku untuk pegawai nya saja melainkan memiliki tujuan termasuk pada Pimpinan, yaitu :

1. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal

Dengan ini pegawai yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana pimpinan mengukur kinerja mereka serta bagaiaman dapat menemukan cara untuk mencapai tujuan mereka.

1. Menghemat waktu

Ketika sistem digunakan dengan baik maka penialain akan menjadi efektif dalam penggunaanya, ini dapat membantu untuk membuat Keputusan yang tepat terkait pekerjaan mereka. Ketika pegawai di beri ruang untuk mengambil Keputusan maka proses kerja menjadi lebih efisien, waktu respon akan lebih cepat dan pimpinan dapat mengejar fokus lain pada hal – hal yang lebih penting.

1. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman

Adanya komunikasi yang terbuka dan umpan balik yang teratur, dapat memungkinkan pegawai memiliki pemahaman yang sama dengan apa yang ingin dicapai.

1. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan

Sistem ini menyediakan mekanisme untuk memantau kinerja pegawai selama periode kerja berlangsung. Dengan ini pimpinan memiliki akses informasi yang akurat dan relevan tentang kinerja, kemajuan proyek dan potensi masalah yang mungkin timbul.

1. Pegawai mampu memperbaiki kesalahan serta dapat menjadi bahan untuk mengidentifikasi sebab terjadinya kesalahan

Maksudnya penilaian kinerja yang kosntruktif dapat mendorong pegawai memberi umpan balik yang spesifik serta pegawai menindaklanjuti tentang kinerja mereka. Umpan balik ini membantu pegawai untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka serta memahami penyebab tidak berkembangnya mereka.

# 2.6 Hambatan yang terdapat penilaian kerja ASN

Berdasarkan penilaian yang terjadi selama ini hasil penilaian kinerja pegawai di BKPSDM terlibang dalam capaian rata – rata B dalam pencapaian target. Hasil dari berbincang dengan Kabid Datin (data dan informasi) BKPSDM bahwa masih terdapat beberapa hambatan yang dialami selama penggunaan sistem penilaian kinerja ini, yaitu :

1. Kurangnya standar kinerja yang jelas : ketika hasil penilaian kinerja tidak didefinisikan dengan terbuka maka pegawai akan sulit mengidentifikasi dirinya. Pegawai akan sulit mengukut sesuatu tanpa patokan dan hasilnya akan ambigu kemudian antara pegawai dan penilai akan kesulitan untuk mencapai kesepahaman yang berujung penilaian tidak objektif.
2. Bias Penilai : sering terjadi ketika proses penilaian kinerja ini dilakukan, dalam konteks penilaian kinerja bias ini muncul dengan berbagai bentuk. Penilaian ini cenderung akan memilih kecil-besarnya berdasarkan faktor pribadi, misal usia, gender, kesamaan minat atau karena yang dinilai mempunyai jabatan yang tinggi.
3. Terjadinya komunikasi yang buruk, penilaian yang dilakukan tidak sekedar pengisian formulir saja tetapi merupakan dialog berkelanjutan. Apabila komunikasi penilai dan pihak yang dinilai tersendat contohnya karena umpan balik yang tidak jelas maka terjadi nya kesalahpahaman akan berpotensi sangat tinggi, akibatnya penilaian hanya menjadi ajang yang dilakukan tiap tahun saja.

# 2.3 Penelitian Relevan

# Tabel 2.2

# 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 | Pendaftaran Kabupaten Pandeglang, Progra Studi Manajemen Sumber Daya Manusia | Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif | Jurnal ini membahas tentang implementas aplikasi kikiping sebagai alat penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil | Perbedaan terletak pada sub focus penelitian yang peneliti amgkat tentang penilaian kinerja PNS. |
| 5 | 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 di terletak pada focus penelitian lebih menekankan pada lingkungan kerja sebagai pengaruh utama dalam penilaian kinerja. |
| 6 | 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 |

# BAB III

# METODOLOGI PENELITIAN

# 3.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian

## 3.1.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kab. Pandeglang

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 3 Mei 2025 sampai tanggal (….

## 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 3 Mei 2025 sampai dengan tanggal (….

**Tabel 3.1**

**Kegiatan Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Kegiatan** | **Mei** | | | | **Juni** | | | | **Juli** | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1 | Pengajuan dan persetujuan judul penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Penyusunan Instrumen Penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Penentuan Populasi dan Sampel |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Pengumpulan Data |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Pengolahan Data |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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.

Analisa data dilakukan dengan menggunakan teknik Analisa Tematik sebagaimana hasil data wawancara dan observasi di identifikasi kemdian 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 Penelitian

Di lihat dari fokus penelitian yang sudah terbahas pada bab 2 bahwa data peneliti ini didapat dari data penilaian kinerja ASN dimana data ini merupakan peniliaian tahunan untuk memberikan gambaran tentang produktivitas dan kualitas kinerja ASN, untuk data kehadiran dan absensi ini mencerminkan kedisiplinan dan komitmen mereka, kemudian hasil evaluasi kompetensi menunjukkan peningkatan keterampilan

# 3.6 Teknik Analisis 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. Observasi
2. Wawancara
3. Dokumen
4. Fokus grup discussion

Mulai dari menyimak secara langsung ke instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) seperti memperhatikan tindakan dan perilaku ASN saat mereka kerja kita dapat mengetahui seberapa berpengaruhnya penerapan sistem penilaian kinerja di instansi tersebut. kemudian melakukan wawancara dengan melibatkan percakapan langsung antara peneliti dan responden untuk menggali informasi mendalam tentang pengalaman, persepsi dan pandangan mereka. Dokumen dimana peneliti menganalisis berbagai dokumen tertulis seperti laporan, catatam atau arsip untuk mendapatkan data relevan dengan topik penelitian. *Focus discussion* melibatkan diskusi kelompok dengan beberapa orang diinstansi mulai Kabid (ketua bidang, Kasubag (Ketua sub bagiang) dan beberapa ASN yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Manusia (BKPSDM).

# 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.