

**KAJIAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPIIL PEMERINTAH KOTA MEDAN TAHUN 2022**



**PEMERINTAH KOTA MEDAN
TAHUN 2022**

**KAJIAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
PEMERINTAH KOTA MEDAN TAHUN 2022**



**PEMERINTAH KOTA MEDAN
TAHUN 2022**

KATA PENGANTAR

Pertama-tama kami mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan waktu dan kesempatan kepada kami untuk menyelesaikan penelitian dengan Judul Kajian Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Medan Tahun 2022.

Kajian ini dilakukan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan dibantu Tenaga Ahli dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis sistem manajemen kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Medan serta memperhatikan Faktor-faktor apa yang perlu dilaksanakan dalam sistem manajemen kinerja pegawai di Kota Medan.

Diharapkan kajian ini dapat menjadi solusi Bagaimana Implementasi sistem manajemen kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Medan dan Faktor-faktor apa yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kinerja pegawai di Kota Medan, sehingga dalam pembuatan sistem manajemen yang digunakan dalam pemerintahan tidak lagi tumpang tindih dan sistem manajemen dibuat untuk memudahkan para pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya para pegawai yang sedang dalam proses adaptasi tidak lagi kesulitan dalam menjalankan tugas-tugasnya, sesuai dengan visi misi Kota Medan yakni “Terwujudnya Medan Berkah, Medan Maju dan Medan Kondusif”.

Demikian kami sampaikan mudah-mudahan hasil kajian ini kiranya dapat bermanfaat bagi Pemerintah Kota Medan dalam mengambil kebijaiakan dalam membuat Sistem Manajemen Kinerja pegawai berdasarkan PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dan menghindari terjadinya tumpang tindih sistem manajemen serta memperhatikan kebutuhan yang berbeda-beda di tiap OPD.

Medan, 2022
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
KOTA MEDAN

Ir. IRWAN RITONGA, M.Si
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP. 19630428 199203 1 002

DAFTAR ISI

Bab 1 Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
Bab 2 Tinjauan Umum	5
2.1. Aparatur Sipil Negara (ASN)	5
2.2. Kinerja	5
2.3. Kompetensi ASN	6
2.4. Tujuan Penilaian Kinerja	7
2.5. Manfaat Penilaian Kinerja	10
2.6. Metode Penilaian Kinerja	11
2.7. Hambatan Penilaian Kinerja	13
2.8. Penilaian Kinerja ASN	15
Bab 3 Metode Penelitian	17
3.1. Jenis Penelitian	17
3.2. Fokus Penelitian	17
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian	17
3.4. Teknik Pengumpulan Data	17
3.5. Teknik Penetapan Informan	18
3.6. Teknik Analisis Data	19
Bab 4 Hasil dan Pembahasan	26
4.1 Manajemen Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Medan	26
4.2 Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Melaksanakan Manajemen ASN	37
4.3 Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Medan	56
4.4 Faktor-Faktor yang perlu Diperhatikan dalam Melaksanakan System Manajemen Kinerja Pegawai Di Kota Medan	59
Bab 5 Kesimpulan	67
5.1. Kesimpulan	67
5.2 Upaya Perbaikan dan Rekomendasi	68
Daftra Pustaka	69

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Instansi Pemerintah merupakan organisasi publik yang terdiri dari kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melaksanakan tugas menyelenggarakan pelayanan publik. Tujuan instansi pemerintah dapat dicapai apabila mampu mengolah, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien. Sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat serta berdasarkan visi dan misi yang dimilikinya maka sudah sepantasnya bila Pegawai Negeri Sipil memiliki disiplin kerja yang baik dalam mengemban dan melaksanakan tugas-tugas yang dimilikinya karena dengan kinerja yang produktif dan efisien waktu maka hasil yang diperoleh akan maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan baik oleh instansi yang bersangkutan maupun oleh seluruh masyarakat.

Tamim (2004) mengemukakan bahwa salah satu sikap yang harus dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah mampu menggunakan dan mengelola waktu dengan benar dalam unjuk kerja atau kinerja mereka, karena kinerja yang efisien waktu akan menampilkan perilaku menghargai waktu. Selain itu seorang pegawai juga dituntut untuk mampu bersaing dan bersikap profesional dalam bekerja sebagai konsekuensi dari meningkatnya tuntutan pekerjaan mereka. Organisasi dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan pada suatu instansi, maka keuntungannya akan diperoleh kedua pihak. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi suatu instansi, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan suatu instansi.

Pada dasarnya keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu sumber daya manusia (human resources) dan sumber daya non manusia (non - human resources). Dari pengelompokan sumber daya tersebut, sumber daya manusia merupakan faktor paling dominan. Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus anggota dalam organisasi dengan masing - masing peran dan fungsinya tersendiri. Manusia adalah suatu unsur terpenting dalam semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dalam berbagai sarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai

tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan tepat (Siagian,2004:40).

Organisasi khususnya organisasi publik akan berjalan sesuai dengan harapan dan tujuan apabila terdapat manusia yang berkualitas yang memiliki tujuan ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi tersebut. Selain itu untuk menjaga kinerja yang maksimal dari pegawai agar tetap pada sasaran - sasaran yang telah ditetapkan, maka organisasi membutuhkan penilaian kinerja pegawainya. Penilaian disini dimaksudkan untuk mengetahui apakah kinerja dari pegawai sudah memenuhi standar kerja yang diharapkan atau belum. Kinerja pegawai dalam organisasi merupakan cerminan dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dasar dilakukannya penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu pegawai karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap pegawai. Penilai melaksanakan uraian pekerjaan itu apakah mengacu pada standar – standar yang telah ditetapkan (Hasibuan,2000:92).

Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian di masa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengatasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan serta kinerja yang tinggi. Hal tersebut mencerminkan bahwa manajemen pemerintahan negara sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang berperan. Tanpa pegawai negeri yang memiliki persyaratan kompetensi, suatu sistem administrasi negara akan mengalami kegagalan dalam mengemban misinya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai negeri merupakan persyaratan mutlak bagi terbangunnya sistem dan proses administrasi negara.

Pada awalnya Penilaian Kinerja PNS di Indonesia dilaksanakan berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan bagi pegawai yang bersangkutan. Unsur - unsur yang dinilai menurut PP No. 10 tahun 1979 adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Namun, sekarang ini dalam menjalankan pemerintahan tentu terdapat target dan sasaran yang akan dicapai. Termasuk target dan sasaran kinerja untuk para pegawai atau biasa disebut dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Berdasarkan Permen PANRB No.8 Tahun 2021

tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, SKP adalah rencana Kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun.

SKP diatur dalam PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS merupakan salah satu aturan pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan telah ditetapkan pada tanggal 26 April 2019. PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS mencabut PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. SKP juga diatur dalam PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Penilaian kinerja pegawai juga sangat erat kaitannya dengan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan PP No. 30 Tahun 2019 pasal 1 ayat (1), Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja.

Dalam mencapai sasaran harus dilakukan penilaian kinerja PNS. Berdasarkan PP No. 30 Tahun 2019 pasal 2 dan 3, Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Prinsip dalam Penilaian Kinerja PNS yaitu, objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Sasaran Kinerja bagi pegawai akan meningkatkan kinerja PNS dalam mengelola pemerintahan. Sumberdaya manusia yang baik akan tercipta serta profesionalisme pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sehingga pelayanan yang diberikan pemerintahan sebagai organisasi publik dapat lebih efektif dan efisien. Dengan adanya SKP, para pegawai akan dapat melihat dengan jelas apa yang akan dicapai dalam jangka waktu 1 tahun. Para pegawai pun dapat fokus dengan sasaran yang akan dicapainya ke depan.

1.2 Rumusan Masalah

Penyusunan SKP harus ditetapkan indikator yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pegawai dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi publik. Indikator yang dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat mempermudah para pegawai untuk mengejar indikator tersebut. Berdasarkan PermenPANRB No. 6 Tahun 2022, pengelolaan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi melalui, peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai, penguatan peran pimpinan dan penguatan

kolaborasi antara pimpinan dengan pegawai, antar-pegawai, dan pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam merencanakan indikator yang disusun untuk menjadi sasaran kinerja pegawai, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan dan kondisi pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Dalam proses tersebut maka melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar organisasi memiliki ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi organisasi adalah hal penting untuk dapat mengejar indikator sasaran yang ditetapkan. Dengan pengembangan yang terencana maka organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk mencapai target organisasi. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku bagi pegawai di setiap unit kerja.

Pemerintah Kota Medan sebagai penerima kewenangan dalam tugas pemerintahan juga menerapkan sasaran kinerja pegawai untuk mengukur capaian sumberdaya manusia. Hal tersebut dilakukan untuk menunjang kinerja seorang pegawai atau aparatur sipil Negara diperlukan pegawai atau aparatur yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan pada suatu instansi pemerintah. Namun kenyataan yang terlihat saat ini pada Pemerintahan Kota Medan masih harus menyusun sasaran kinerja pegawai yang sesuai dengan kapasitas pegawai dan kebutuhan pemerintahan untuk peningkatan profesionalisme pegawai. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari masih banyaknya pegawai yang sering menunda pekerjaan dan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian serta penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi sistem manajemen kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Medan?
2. Faktor-faktor apa yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan system manajemen kinerja pegawai di Kota Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis sistem manajemen kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Medan?
2. Faktor-faktor apa yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan sistem manajemen kinerja pegawai di Kota Medan

BAB II

TINJAUAN UMUM

2.1. Aparatur Sipil Negara

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Pengertian Aparatur Sipil Negara yang dulunya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil di kemukakan oleh beberapa ahli. Beberapa ahli berpendapat mengenai definisi Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil. A.W.Widjaja, mendefinisikan bahwa pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha (Widjaja, 2006).

Sedangkan menurut Musanaef, pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya musanef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Musanef, 2007).

Dalam UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, Aparatur Sipil Negara (disingkat ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2.2. Kinerja

Kinerja (job performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Kinerja juga bisa diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang/ sekelompok orang yang menurut ukuran tertentu, dalam kurun waktu untuk pekerjaan yang bersangkutan

Simamora (2006) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat terhadap para pegawai untuk mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan agar menghasilkan kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan, usaha serta dukungan dari lingkungan. Kemauan dan usaha menghasilkan motivasi, kemudian setelah ada motivasi seseorang akan menampilkan perilaku untuk bekerja. (Mangkunegara, 2000) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan penjelasan dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah sebuah prestasi dari hasil kerja pegawai yang berdasarkan kepada tugas yang dibebankan kepadanya dilihat dari perilaku bagaimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas yang diberikan dengan keahlian, kemampuan, dan kualitas kerja yang diperintahkan dan sesuai yang diharapkan, yang kemudian dinilai menurut perilakunya dalam bekerja seperti kerja sama, loyalitas, komunikasi antar sesama pegawai, memanfaatkan waktu dalam bekerja sebaik mungkin, serta kecekatannya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan sesuai dengan harapan yang diinginkan.

2.3. Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Organisasi perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan

dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011), adalah “kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang outstanding performers lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Mc.Clelland ini memberikan gambaran yang mempermudah pengertian dari kompetensi tersebut. Kompetensi dikemukakan sebagai sebuah konsep kombinasi antara keterampilan (skills), atribut personal (personal attribute), dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behaviour), yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Menurut Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2012), Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik

Lebih lanjut Sutrisno (2011) mengemukakan tentang pengertian kompetensi adalah: “Suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan”. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang 14 memuaskan di tempat kerja termasuk di antara kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan kerja setiap PNS yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai berikut:

- a. Pengetahuan Kerja adalah pengetahuan yang dimiliki PNS berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis dan berbagai hal yang diketahui oleh PNS terkait dengan pekerjaannya.

- b. Keterampilan kerja adalah keterampilan PNS untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan, yang meliputi : Keterampilan melaksanakan pekerjaan (task skill), Keterampilan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam satu pekerjaan (task management skill), Keterampilan merespon dan mengelola kejadian/ masalah kerja yang berbeda (contingency management skill), Keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di tempat tertentu sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja (job/role environment skill); dan Keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan yang sama di tempat/lingkungan kerja yang berbeda (transfer skills).
- c. Sikap Kerja adalah perilaku PNS yang menekankan aspek perasaan dan emosi berupa minat, sikap, apresiasi dan cara penyesuaian diri terhadap pekerjaan

Kompetensi adalah pengetahuan keterampilan dan sikap dasar serta nilai yang dicerminkan ke dalam kebiasaan berpikir bertindak yang sifatnya berkembang, dinamis, kontinu (terus menerus) serta dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan dilakukan secara terus menerus, akan membuat seseorang menjadi kompeten. Dimensi yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

- a. Understanding atau pemahaman yaitu kedalaman kognitif yang dimiliki seseorang.
- b. Skill atau kemampuan, yaitu keterampilan atau bakat yang dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Knowledge atau pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif yang berarti mengetahui apa yang harus diperbuat.
- d. Interest atau minat, yaitu kecenderungan seseorang yang tinggi terhadap sesuatu untuk melakukan suatu perbuatan
- e. Attitude atau sikap, reaksi seseorang terhadap rangsangan yang datang dari luar, yaitu rasa suka atau tidak suka,
- f. Value atau nilai yaitu suatu standar perilaku atau sikap yang dipercaya secara psikologis telah menyatu dengan seseorang.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pengertian kompetensi terbagi dalam 3 kategori:

- a. Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.

- b. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.
- c. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut di antaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS.. Pengembangan karir PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut ASN dapat dilakukan dengan off the job training maupun dapat dilakukan dengan on the job training, dengan melakukan pembimbingan, praktek kerja di instansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta.

Dalam penelitian ini untuk melihat atau mengetahui kompetensi ASN khususnya jabatan pimpinan tinggi pratama maka dilihat dari tiga aspek yaitu kompetensi manajerial,

sosiokultur dan teknis. Sehingga hasilnya adalah akan di dapatkan peta pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN yang sesuai dengan kebutuhan.

2.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan dilakukannya penilaian kerja secara umum adalah untuk memberikan feedback dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai sepetu untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain lain (Hariandja,2002:195). Secara umum Cascio (2003:334) tujuan penilaian kinerja adalah : (1) *to improve employess work performance by helping them relize and use their full potential in carrying out their firms missions*, (2) *to provide information to employees and managers for use in making work related decisions*. Maksudnya adalah bahwa tujuan umum dari penilaian kinerja : (1) untuk meningkatkan prestasi kerja dengan membantu mereka menyadari dan menggunakan potensi mereka secara penuh dalam melaksanakan misi organisasi, (2) untuk meberikan informasi kepadapegawai dan manager untuk digunakan dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Lebih lanjut tujuan dari sistem penilaian kinerja adalah (Cascio, 2003 : 334):

- a. Penilaian dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan yang legal dan formal terkait dengan pengembangan karyawan
- b. Penilaian dapat digunakan sebagai kriteria validasi suatu tes.
- c. Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan, terkait pengembangan karirnya
- d. Penilaian dapat membantu untuk mengidentifikasi pengembangan yang dibutuhkan dan dapat digunakan untuk menetapkan objektif dari sebuah pelatihan
- e. Penilaian juga dapat mendiagnosa permasalahan dalam organisasi

Menurut Sedarmayanti (2007:264) tujuan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahakan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan jabatan.

- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik baik yang sehat antar atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahan sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Dengan demikian diadakannya penilaian terhadap kinerja pegawai, akan memotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya sehingga memberikan kontribusi yang tinggi terhadap organisasi. Hasil dari penilaian kinerja yang baik akan memberikan keuntungan bagi pegawai itu sendiri dimana pegawai akan dapat mengembangkan karirnya pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi. Sebaliknya, jika hasil dari penilaian kinerja yang dihasilkan buruk ini akan menjadi pertimbangan bagi organisasi untuk menindak lanjuti pegawai yang bersangkutan sesuai dengan peraturan terkait penilaian kinerja yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut.

2.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Dalam suatu proses kegiatan tentunya ada dampak yang dihasilkan, begitu juga dengan penilaian kinerja. Sedarmayanti (2007:264) memberikan pendapat terkait manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

- Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- Memberi kesempatan kerja yang adil
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

- Keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemonstrasikan karyawan.
- Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- Menilai proses rekrutmen dan seleksi
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Selanjutnya, pendapat tersebut tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh Werther dan Davis (1996 : 342), yaitu :

1. Performance Improvement. Pemberian umpan balik dalam proses appraisal memungkinkan karyawan dan manajer melakukan intervensi untuk meningkatkan kinerja
2. Evaluasi Compensation and adjustment. Evaluasi kinerja dalam proses membantu appraisal pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji yang diterima oleh karyawan.
3. Placement decision. Promosi, transfer, dan demosi berdasarkan kinerja yang terdahulu atau kinerja yang diharapkan.
4. Training and development needs. Kinerja yang buruk menunjukkan kebutuhan akan pelatihan, kinerja baik menunjukkan potensi yang dapat dikembangkan.
5. Career planning and development. Pemberian umpan balik menjadi acuan keputusan untuk menentukan karir.
6. Staffing process deficiencies. Kinerja baik atau buruk menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur di departemen staffing sumber daya manusia.
7. Informational inaccuracies. Kinerja buruk dapat menunjukkan kesalahan dalam job analysis, perencanaan SDM, dan bagian lain dalam pengelolaan sistem informasi kepegawaian.
8. Job design errors. Kinerja buruk adalah gejala job design yang kurang baik.

9. Equal employment opportunity. Appraisal yang tepat dapat mengukur kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan dan memastikan tidak ada diskriminasi dalam keputusan internal placement
10. External challenge. Ketika kinerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dari pekerjaan, maka bagian SDM dapat memberi bantuan.
11. Feedback to human resources. Kinerja di dalam organisasi menunjukkan seberapa baik kinerja dari fungsi SDM.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja (Performance Appraisal) dilihat dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia adalah sebagai alat yang memiliki manfaat dan kegunaan dalam mengevaluasi, memotivasi, dan memberikan penghargaan atau kompensasi kepada pegawai sebagai bagian dari tindak lanjut terhadap hasil kerja pegawai.

2.6. Metode Penilaian Kinerja

Dalam mengukur kinerja maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja. Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja. Banyak metode yang dipergunakan dalam penilaian kinerja, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu past oriented appraisal methods (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan future oriented appraisal methods (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan) (Werther dan Davis, 1996:350).

Past based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Dan Future based methods adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan past method. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Disamping itu Cascio (2003:341) juga membagi metode penilaian kinerja menjadi dua yaitu metode yang memfokuskan pada tingkah laku individu (Behavior Oriented Rating Methods) dan metode yang memfokuskan penilaian pada hasil kerja individu (Results Oriented Rating Methods).

1. Behavior – Oriented Rating Methods.
 - a. Narrative Essay

Adalah metode yang paling sederhana dimana penilai menuliskan kekuatan dan kelemahan karyawan serta saran untuk pengembangan. Tetapi kelemahan metode ini adalah tidak dapat membandingkan antara satu dengan yang lainnya dan antar departemen karena penilaian yang diberikan tiap penilai menyentuh aspek yang berbeda.

b. Ranking

Metode ini terdiri dari simple ranking dan alternation ranking. Dalam simple ranking, penilai mengurutkan para pemegang jabatan, dari yang terbaik sampai yang terburuk, yang biasanya berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Ranking semacam ini hanya cocok dalam organisasi kecil karena semakin banyak pemegang jabatan maka semakin sulit melihat perbedaan-perbedaan kinerja mereka. Sementara itu pada metode alternation adalah penilai akan memilih pekerja yang terbaik untuk posisi teratas dan pekerja terburuk di posisi terburuk. Kemudian memilih pekerja kedua terbaik di posisi kedua terbaik dan pekerja terburuk kedua di posisi kedua terburuk. Demikian seterusnya hingga posisi yang tengah dapat terakhir diisi.

c. Perbandingan berpasangan. (Paired Comparison)

Pendekatan perbandingan berpasangan melibatkan perbandingan tiap individu dengan individu lainnya, dua orang sekaligus, dengan standar tunggal untuk menentukan siapa yang lebih baik. Urutan ranking individu dapat diperoleh dengan menghitung berapa kali masing-masing individu terpilih sebagai yang lebih baik untuk satu buah pasangan.

d. Metode distribusi paksaan. (Forced distribution)

Istilah distribusi paksaan digunakan untuk menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan orang yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja. Penilaian tersebut biasanya menggunakan beberapa kategori yaitu dari terendah (mewakili kinerja yang buruk) sampai dengan tingkat tertinggi (Mewakili kinerja yang sangat baik).

e. Behavior Checklist

Pada metode ini penilai dibekali dengan panduan yang menggambarkan hubungan kerja dengan perilaku. Tugas penilai menentukan masuk di kategori manakah karyawan yang dinilai tersebut.

f. Kejadian Kritis (Critical Insidents)

Metode ini merupakan teknik penilaian kinerja yaitu penilai mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (extremely good or bad behaviour) pegawai. Pendekatan dengan metode ini memerlukan kejelian dari penilai dalam mengamati setiap perilaku orang yang dinilai.

g. Skala Rating Grafik (Graphic rating Scales)

Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan.

h. Behaviorally Anchored Rating Scales

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam metode ini adalah mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, dan buruk untuk masing-masing kategori jabatan. Kejadian-kejadian ini kemudian dikelompokkan menjadi dasar penilaian yang akan dilakukan. Kemudian kejadian-kejadian tersebut diberi nilai sesuai dengan kontribusinya pada kinerjanya.

2 Result Oriented Rating Methods

a. Manajement By Objectives

Penilai pada metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan mengurangi ambiguitas dan juga hambatan yang mungkin dapat menghalangi tercapainya sasaran. Penilaian yang dilakukan dapat secara sederhana maupun secara rumit, bergantung pada kebutuhan sasaran yang akan dicapai. Atasan dan bawahan akan sama-sama melakukan evaluasi atas kegagalan yang mungkin terjadi dan kemudian memutuskan sasaran-sasaran baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang belum tercapai sebelumnya. Rata-rata sistem MBO membutuhkan waktu 2 tahun sesudah penerapannya untuk berjalan dengan efektif .

b. Work Planning And Review

Metode ini mirip dengan MBO hanya saja lebih menekankan pada proses dari pada hasil. Pada metode ini sangat membutuhkan review yang lebih sering terkait dengan rencana kerja, sangat memakan waktu dan tidak dapat membedakan antar karyawan. Dari keseluruhan metode penilaian kinerja yang sudah dipaparkan diatas, pastinya setiap metode memiliki kelemahan dan kelebihan masing – masing karena tidak ada yang bersifat sempurna. Dengan demikian tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya (Mondy dan Noe, 1993 : 414).

2.7. Hambatan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus dilaksanakan secara profesional, apapun alat atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Tantangan yang harus dihadapi adalah untuk merestrukturisasi dan mengelola penilaian kinerja yang fair dan akurat.

Didalam suatu penilaian Kinerja terdapat suatu masalah yang dihadapi oleh seorang penilai, dimana seorang penilai harus dapat mengetahui dan harus dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi tersebut. Kesalahan itu umumnya terjadi pada keputusan (judgment) penilai dan pemrosesan informasi yang berdampak serius terhadap hasil penilaian kinerja. Handoko (2008,140), mengemukakan terdapat 5 kendala dalam melakukan penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Halo Effect

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan yang efektif atau yang tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata pada formulir penilaian ekstrim dan dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak (leniency bias) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (strickness bias) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (recency effect). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Menurut Hariandja (2002:201), terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam penilaian kinerja pegawai antara lain :

1. Kesalahan penilai
2. Ketidaksiapan penilai
3. Ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi, dan
4. Formulir yang tidak baik.

Kesalahan penilai terjadi akibat kesalahan manusia yang tidak pernah luput dari kesalahan, dapat diakibatkan oleh keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu. Beberapa kecenderungan kesalahan penilai adalah : Halo Effect, The error of central tendency, the leniency and strictness biases, personal prejudice, dan the recency effect. Ketidaksiapan penilai dapat diakibatkan penilai kurang percaya diri, keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan, dan kurangnya waktu dalam melakukan penilaian. Ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi diakibatkan tidak adanya reward penilai, norms supporting leniency, dan lack of appropriate accountability. Dan formulir yang tidak baik diakibatkan oleh penyusunan formulir penilaian yang tidak jelas, tidak mencakup aspek utama dari unjuk kerja, dan terlalu kompleks atau rumit. Lebih lanjut (Dessler,2003:340) melengkapi bahwa dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, berikut adalah masalah-masalah yang dihadapi yaitu standar yang tidak jelas, efek halo, kecenderungan terpusat, longgar atau ketat, dan bias.

Standar yang tidak jelas, skala penilaian ini terbuka terhadap interpretasi penilaian. Skala peringkat grafis ini memang terlihat objektif, akan tetapi menghasilkan penilaian yang tidak adil, karena sifat dan tingkat kemanfaatannya memiliki arti ganda. Cara terbaik adalah dengan mengembangkan dan menyertakan kalimat deskriptif yang mendefinisikan setiap sifat. Kekhususan ini dihasilkan dalam penilaian yang lebih konsisten dan lebih mudah dijelaskan. Efek Halo, dalam penilaian kinerja, masalah yang muncul ketika peringkat yang diberikan penilai kepada bawahan atas satu sifat tertentu membuat bias peringkat orang itu atas sifat lainnya. Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat karyawan yang dinilai. Oleh karena itu, karyawan yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai yang positif pada semua aspek penilaian, dan

begitu pula sebaliknya, seorang karyawan yang tidak disukai akan mendapatkan nilai yang negatif.

Kecenderungan Terpusat, merupakan kecenderungan untuk memberikan semua karyawan dengan cara yang sama, seperti memberikan peringkat rata-rata kepada semuanya. Beberapa penyelia bersikeras saat mengisis skala peringkat, mereka cenderung untuk menghindari angka tinggi dan rendah dan hanya memberikan peringkat yang sedang untuk sebagian besar orang-orang mereka. Hal itu bias mengaburkan evaluasi, membuat mereka kurang berguna untuk promosi, gaji, dan tujuan konseling. Memberikan peringkat karyawan dengan tidak menggunakan skala peringkat grafis biasa mengurangi masalah ini, karena pemberian peringkat berarti anda tidak bisa memberikan peringkat rata-rata kepada mereka semua.

Longgar dan ketat, adalah masalah yang terjadi saat penyelia memiliki kecenderungan untuk memberikan peringkat yang tinggi atau rendah kepada semua bawahannya. Penyebab longgar atau ketatnya penilaian itu bukan hanya kecenderungan si penilai saja tetapi tujuan dari penilai itu. Bias, adalah kecenderungan untuk mengizinkan perbedaan perorangan seperti umur, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi peringkat penilaian yang diterima karyawan. Karakteristik pribadi orang yang dinilai (seperti umur, ras, dan jenis kelamin) bias mempengaruhi peringkat karyawan, sering kali terpisah dan prestasi orang itu sebenarnya.

2.8. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

Penilaian kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan Performance Appraisal adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja pegawai dan untuk memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi pegawai bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian, serta pertumbuhan seorang pegawai. Disisi lain, penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional akan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan

Penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan. Penilaian kinerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan. Hal ini sangat bermanfaat bagi sebuah instansi untuk menetapkan

pengembangan atau kenaikan gaji bagi karyawan. Penilaian kinerja karyawan ini dilakukan secara berkala oleh atasan guna mengetahui perilaku dan hasil kerja yang dilakukan pegawai

Menurut (Wahyudi, 2002) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/ jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya. Sedangkan menurut (Handoko, 2003) penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai.

Kemudian (Simamora, 2004) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah sebuah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Kemudian (Yani, 2012) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan mekanisme yang penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya, penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Menurut (Rivai, 2004) tujuan dari diadakannya penilaian kinerja pegawai pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkatan prestasi pegawai selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
4. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang dengan lain.
5. Meningkatkan motivasi kerja

A. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Konsep penilaian kinerja di dalam lingkungan organisasi pemerintahan saat ini disebut dengan Penilaian Prestasi Kerja. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Dalam peraturan pemerintah tersebut menyebutkan bahwa :

“Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.”

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilaksanakan oleh Pejabat penilai satu kali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan di setiap akhir bulan Desember ataupun dapat juga dilaksanakan paling lama pada akhir bulan Januari di tahun selanjutnya. Selain itu, Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP PNS) dengan bobot nilai 60% dan juga Perilaku kerja dengan bobot nilai 40% persen.

Sasaran Kerja Pegawai sesuai dengan PP No. 46 tahun 2011 yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan langsung pegawai yang meliputi kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu. Sedangkan Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Denzin (1994) menyatakan bahwa penelitian yang mengamati kondisi yang diteliti dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode (Anggito, 2018). Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Siyoto, 2015). Jadi penelitian kualitatif merupakan pengumpulan data pada suatu latar ilmiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang ada dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata dari orang yang diamati.

3.2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah tentang penyusunan sasaran kinerja pegawai sesuai dengan PP No 30 Tahun 2019 dan Permen PANRB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS.

3.3. Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Medan dengan rancangan mengambil locus pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Pemerintahan Kota Medan. Adapun waktu penelitian dilakukan pada.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Pengumpulan data primer, yaitu pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data yang tidak terdapat di instansi melalui pengumpulan secara langsung dari lapangan. Pengumpulan data primer ini dilakukan dengan cara:
 1. Wawancara Mendalam
Merupakan kegiatan untuk menarik informasi dan data dari informan yang terpilih. Jenis wawancara yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu

dengan wawancara mendalam (*indepth interview*). Pertanyaan dilakukan secara terbuka dimana jawabannya secara utuh digali dari informan dan terdapat pertanyaan lanjutan atas pertanyaan sebelumnya untuk menggali lebih jauh informasi yang diinginkan. Dalam penelitian ini Panduan wawancara untuk mewawancarai informan penelitian, untuk pendekatan kualitatif

2. Observasi/pengamatan langsung

Hasil observasi/pengamatan langsung pada penelitian ini dicatat secara deskriptif, yang secara akurat mengamati dan merekam fenomena yang muncul dan mengetahui hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Data dan informasi tersebut dapat berupa tabel data kuantitatif maupun kualitatif, gambar ilustrasi maupun peta di wilayah penelitian, serta visualisasi foto, sebagai bahan analisis dan penjelasan.

3. Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion adalah sebuah teknik pengumpulan data dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Dilakukan pada sekelompok orang untuk memberikan pendapat tentang suatu diskusi tertentu. FGD merupakan salah satu teknik untuk mendorong menyalurkan banyak gagasan melalui pemikiran yang kreatif pada periode waktu tertentu. Dalam penelitian ini Panduan FGD yang berisi pertanyaan seputar tema penelitian dan panduan berdiskusi dalam diskusi kelompok terbatas. Peserta FGD adalah *stakeholder* yang berhubungan tema penelitian yang diundang setelah dikonsultasikan dengan kepentingan dan perkembangan yang terjadi di lapangan.

4. Dokumentasi

Sugiyono (2015) mengatakan bahwa dokumen ialah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berupa gambar, tulisan, atau karya monumental lainnya. Dokumen yang berbentuk gambar di antaranya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk tulisan di antaranya sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, catatan harian, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk karya di antaranya berupa film, gambar, patung, dan lain-lain.

- b) *Data sekunder*, didapatkan melalui buku-buku kepustakaan, surat keputusan, peraturan, jurnal, artikel, media cetak/elektronik dokumen tertulis lainnya yang dapat

dipertanggungjawabkan. Pengumpulan data sekunder yaitu melalui cara menghimpun data dan informasi dari sumber literatur yang yang dibutuhkan.

3.5 Teknik Penetapan Informan

Ada beberapa kriteria khusus untuk informan penelitian, di antaranya:

1. Informan dapat menggambarkan kembali fenomena yang telah dialaminya, terutama dalam sifat alamiah dan maknanya. Hasilnya akan diperoleh data yang alami dan reflektif menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Informan harus mengalami langsung kejadian yang berkaitan dengan topik penelitian. Tujuannya untuk mendapatkan deskripsi dari sudut pandang orang pertama. Ini merupakan kriteria utama dan harus dalam penelitian fenomenologi. Walaupun secara demografis informan cocok, namun bila ia tidak mengalami secara langsung, ia tidak bisa dijadikan informan. Syarat inilah yang akan mendukung sifat otentitas penelitian fenomenologi.
3. Bersedia untuk terlibat dalam kegiatan penelitian yang mungkin membutuhkan waktu yang lama.
4. Bersedia untuk diwawancara serta direkam aktivitasnya selama wawancara atau selama penelitian berlangsung

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan penulis adalah metode deskriptif kualitatif. Menurut Moleong, proses analisis data kualitatif dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto dan sebagainya. Setelah ditelaah, langkah selanjutnya adalah reduksi data, penyusunan satuan, kategorisasi dan yang terakhir adalah penafsiran data (Siyoto dan Sodik, 2015:122).

Langkah pertama yaitu reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Tujuan dari reduksi data adalah untuk menyederhanakan data yang diperoleh selama penggalian data di lapangan. Pada penelitian ini peneliti melakukan reduksi data sebelum melakukan pengumpulan data yaitu dengan memilih permasalahan terkait kompetensi dan kinerja, membuat wawancara, observasi, FGD dan telaah literatur.

Setelah data terkumpul peneliti melakukan reduksi data dengan mengambil data utama yang relevan dan kemudian merangkumnya.

Langkah kedua yaitu penyajian data, menurut Miles dan Huberman bahwa penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti melakukan penyajian data dengan teks yang bersifat naratif, tabel dan gambar. Penyajian data tidak terlepas dari tujuan penelitian untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang menyebabkan terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran.

Langkah ketiga yaitu penarikan kesimpulan atau verifikasi adalah tahap akhir dalam proses analisis data. Pada tahap ini peneliti mengutarakan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh selama proses pengumpulan data.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Manajemen Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Medan

Terwujudnya SDM aparatur yang profesional melalui pengelolaan kinerja individu merupakan salah satu upaya pemerintah dalam mendorong keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Salah satu pengelolaan manajemen SDM yang terintegrasi dapat dilakukan melalui sistem penilaian kinerja pegawai yang terukur dalam mendukung capaian organisasi. Pegawai dalam hal ini diartikan sebagai aset bagi organisasi, sehingga perlu dikelola dan dibina secara tepat untuk menghasilkan kinerja yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sistem pengelolaan kinerja di beberapa instansi pemerintah telah dibangun secara mandiri dengan tujuan meningkatkan kualitas pencapaian kinerja pegawai dalam menyelenggarakan pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun hal tersebut, belum dilaksanakan secara menyeluruh di setiap instansi pemerintah.

Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS. Ketentuan dalam PP No. 46/2011 memberikan ruang pembinaan PNS dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier. Prestasi kerja PNS akan dinilai berdasarkan dua unsur penilaian, yaitu: sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja (PK). SKP merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, sedangkan PK merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.

PP ini mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu satu tahun. Dalam PP itu disebutkan juga bahwa PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. Adapun penilaian perilaku kerja meliputi beberapa aspek yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Adapun Sistem Berjalan di Pemko Medan Saat Ini terkait SKP adalah sebagai berikut:

Pemko Medan sudah memiliki aplikasi untuk generate SKP berbasis web di url: <https://bkd.pemkomedan.go.id/> Setiap pegawai memiliki akun untuk bisa login dan mengisi SKP

- Dasar hukum dari pembuatan SKP di Pemko Medan adalah sebagai berikut:

Sesuai Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa:

1. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan Rencana Kerja Tahunan (RKT) instansi.
2. PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.
3. Pejabat Penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap PNS di lingkungan unit kerjanya.
4. Pejabat Penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.
5. Pejabat Penilai wajib menyampaikan hasil penilaian prestasi kerja kepada Atasan Pejabat Penilai paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak tanggal diterimanya penilaian prestasi kerja.

Sesuai Peraturan Wali Kota Nomor 5 Tahun 2020 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai ASN Pemerintah Kota Medan disebutkan bahwa:

1. Setiap pegawai wajib membuat laporan kerja melalui Aplikasi SKP Online;
2. Laporan kerja disampaikan setiap hari ke-satu sampai dengan hari ke-tiga bulan berikutnya kepada atasan langsung untuk dilakukan penilaian;
3. Laporan kerja diverifikasi oleh atasan langsung pada hari ke-empat untuk dilakukan penilaian dan bersifat final;
4. Jika atasan langsung tidak dapat melakukan penilaian laporan kerja pegawai dengan alasan tertentu, maka penilaian disampaikan kepada atasan langsung pejabat penilai atau Kepala SKPD/unit kerja.
5. Pegawai ASN yang tidak membuat laporan kerja pada hari kerja ke-satu sampai dengan hari kerja ke-tiga bulan berikutnya kepada atasan langsung hanya

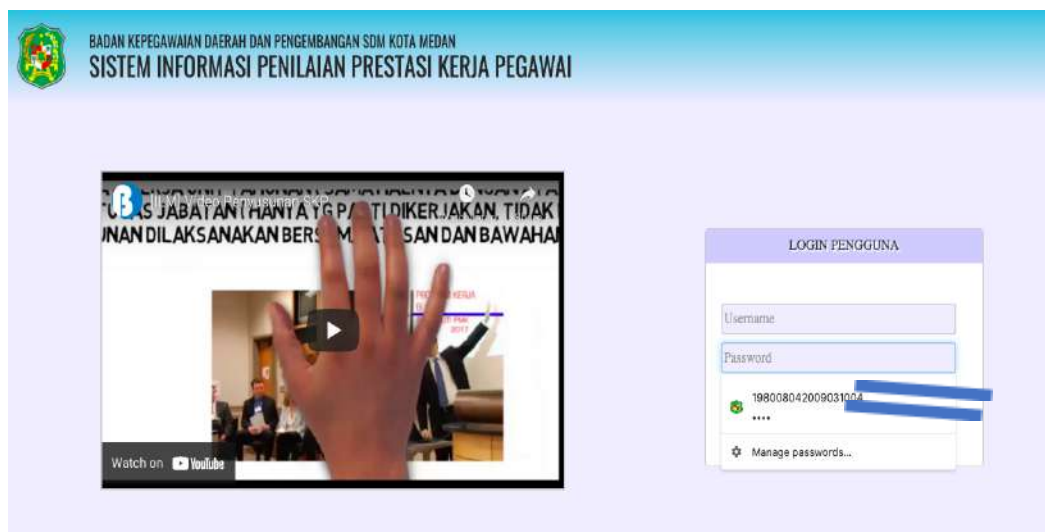
diberikan TPP-ASN sebesar maksimal 40% (empat puluh persen) dari disiplin kerja.

6. Pejabat Penilai yang terbukti tidak melakukan penilaian produktivitas kerja kepada Pegawai ASN bawahannya diberikan sanksi berupa pemotongan tambahan penghasilan sebesar 50% (lima puluh persen) dari total tambahan penghasilan.

Berdasarkan hasil observasi aplikasi, maka setiap pegawai dapat memiliki dua peran yaitu sebagai pegawai yang mengisi SKP dan dapat juga menjadi supervisi SKP dari bawahannya.

Berikut tampilan dan alur aplikasi SKP online yang ada di Pemko Medan.

Page pertama adalah page Login



Menu Utama setelah Login



Terdapat 6 Menu Utama yaitu:

1. SKP
2. Penilaian SKP Bulanan
3. Tugas Tambahan dan Kreatifitas

4. Perilaku
5. Cetak Output
6. Upload Hasil Penilaian Pegawai

Dimana setiap Menu Utama ini terdiri dari Sub Menu.

1. SKP
 - Input SKP

Untuk melakukan Revisi Target SKP, maka :

1. Untuk mengubah periode gunakan tombol Edit Data Periode
2. Untuk revisi kegiatan/tugas jabatan gunakan tombol Edit Data Periode

NO.	PERIODE	PEJABAT PENILAI	PEJABAT PENANDATANGAN PENILAIAN SKP
11	01 Desember 2021 S/D 30 Desember 2021	HALIM (NIP : 19640817 198503 1 016)	HALIM (NIP : 19640817 198503 1 016)
12	03 Januari 2022 S/D 31 Desember 2022	HALIM (NIP : 19640817 198503 1 016)	HALIM (NIP : 19640817 198503 1 016)

Jika Data SKP sudah diuraikan dapat dilihat contohnya sebagai berikut:

Periode : 04-01-2019 S/D 31-12-2019

Pejabat Penilai : NURLELI, NIP : 19660423 198903 2 003, PANGKAT : PENATA TK. I, JABATAN : PENGELOLA BANTUAN PENDIDIKAN SKPD : DINAS PENDIDIKAN KOTA MEDAN

Pejabat Penandatangan Penilaian SKP : NURLELI, NIP : 19660423 198903 2 003, PANGKAT : PENATA TK. I, JABATAN : PENGELOLA BANTUAN PENDIDIKAN SKPD : DINAS PENDIDIKAN KOTA MEDAN

NO.	KEGIATAN / TUGAS JABATAN	AK	KUANTITAS / OUTPUT	KUALITAS / MUTU	WAKTU (BULAN)	BIAYA
1	Menerima, Mencatat Surat Masuk Yang Telah Di Disposisikan Sesuai Dengan Prosedur Dan Ketentuan Yang Berlaku Agar Wujudkan Pencapaian	0	36 Dokumen	100	12 Bulan	0
2	Merindak Lanjut Disposisi Surat Masuk Sesuai Dengan Prosedur	0	36 Dokumen	100	12 Bulan	0
3	Mengumpulkan Data Merekap Data Untuk Kelancaran Pelaksanaan Tugas	0	36 Register Dan Laporan	100	12 Bulan	0
4	Mencatat, Mendistribusikan Dan Merekapitulasi Data Untuk Proses Ujian Sekolah	0	1 Dokumen / Laporan	100	12 Bulan	0
5	Mencatat Dan Merekap Data Sertifikasi Guru TK Dan SD	0	2 Dokumen / Laporan	100	12 Bulan	0
6	Melaksanakan Kedisiasan Lain Yang Dipertahankan Pimpinan Baik Tertulis Maupun Lisan Untuk Kelancaran Pelaksanaan Tugas Seperti Rapat Dll	0	12 Surat Keterangan Dan Laporan Kegiatan	100	12 Bulan	0
7	Mengambil Dan Mengantar Surat Kedisias Pendidikan Kota Medan	0	36 Kegiatan Dan Dokumen	100	12 Bulan	0

- Supervisi SKP Bawahan

Jika pegawai ada bawahan yang harus disupervisi maka ada sub menu Supervisi SKP bawahan yang tampilannya sbb:



2. Penilaian SKP Bulanan

- Input Penilaian SKP Bulanan



- Supervisi Penilaian SKP Bulanan Bawahan



3. Tugas Tambah dan Kreatifitas

- Input Data Tugas Tambah dan Kreatifitas

SKP - Penilaian SKP Berman - Tugas Tambah dan Kreatifitas - Perilaku - Cetak Output - Upload Hasil Penilaian Pegawai

Kembali Lihat Catatan Keberatan

ISI DATA TUGAS TAMBAHAN (NIP :)

Tugas Tambah :

Show 10 entries Search

NO.	TUGAS TAMBAHAN	
No Data Available in Table		

Showing 0 to 0 of 0 entries First Previous Next Last

ISI DATA KREATIFITAS (NIP :)

Kreatifitas :

Kriteria Penilaian :

TAMBAH

Show 10 entries Search

NO.	KREATIFITAS	NILAI
No Data Available in Table		

Showing 0 to 0 of 0 entries First Previous Next Last

- Supervisi Tugas Tambah dan Kreatifitas Bawahan

SKP - Penilaian SKP Berman - Tugas Tambah dan Kreatifitas - Perilaku - Cetak Output - Upload Hasil Penilaian Pegawai

FILTER DATA PENCARIAN

Cari Nama Pegawai Cari NIP Pegawai

Filter Reset

DAFTAR PEGAWAI BAWAHAN

Show 10 entries Search

NO.	NAMA PEGAWAI	NIP	STATUS KEPEGAWAIAN	JENIS KEPEGAWAIAN	KEDUDUKAN PEGAWAI	JENIS KELAMIN	TGL. LAHIR	ALAMAT
No Data Available in Table								

Showing 0 to 0 of 0 entries First Previous Next Last

Copyright © 2014 Baku. Pengembangan Berbasis Pemerintahan Kita. Media West. RI
 All Data Ditangkap Melalui Sistem
 Di Baku (Makassar) Lantai No. 3, Bina 2012

4. Perilaku

- Lihat Data Perilaku

SKP - Penilaian SKP Berman - Tugas Tambah dan Kreatifitas - Perilaku - Cetak Output - Upload Hasil Penilaian Pegawai

DATA PERIODE PERILAKU PEGAWAI MUHAMMAD TALFIK RANGKUTI (NIP : 19800801 200903 1 004)

Show 10 entries Search

NO.	PERIODE	PEJABAT PENILAI	ALASAN PEJABAT PENILAI
1	02 Januari 2016 s.d 31 Desember 2016	NURULI (NIP : 19860423 198602 2 005)	MURBATI (NIP : 19840220 198401 2 001)
2	01 Januari 2016 s.d 31 Desember 2016	NURULI (NIP : 19860423 198602 2 005)	MURBATI (NIP : 19840220 198401 2 001)
3	01 Januari 2017 s.d 31 Desember 2017	MUHAMMAD HADIR (NIP : 19821001 198203 1 006)	MINDA TRIANA (NIP : 19821119 198204 2 001)
4	01 Januari 2018 s.d 31 Desember 2018	SUGENDI (NIP : 19620016 196202 1 002)	MASRUL BADI (NIP : 19620408 196203 1 007)
5	01 Januari 2018 s.d 31 Desember 2018	ISMAL FAKR (NIP : 19731101 200804 1 016)	MASRUL BADI (NIP : 19620408 196203 1 007)
6	01 Januari 2020 s.d 31 Desember 2020	AMMAD HELMI NASUTION (NIP : 19650518 196510 1 001)	ARDU, JOHAN (NIP : 19680220 196800 1 002)
7	01 Januari 2021 s.d 30 Juni 2021	AMMAD HELMI NASUTION (NIP : 19650518 196510 1 001)	ARDU, JOHAN (NIP : 19680220 196800 1 002)
8	01 Januari 2022 s.d 31 Desember 2022	HALIM (NIP : 19640917 196502 1 015)	PRANI FITRIAN (NIP : 19630408 196302 1 002)

Showing 1 to 8 of 8 entries First Previous Next Last

SKP - Penilaian SKP Bulanan - Tugaa Tambahan dan Kreativitas - Perilaku - Cetak Output - Upload Hasil Penilaian Pegawai -

DATA PERIODE MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI (NIP : 19800804 200903 1 004)

Periode : 02-01-2019 s/d 31-12-2019

Pejabat Penilai :
 NURLELI
 NIP : 1960403 198903 2 603
 PANGKAT : PENATA TK. I
 JABATAN : PENGELOLA BANTUAN PENDIDIKAN
 SKPD : DINAS PENDIDIKAN KOTA MEDAN

Atasan Pejabat Penilai :
 MURBATTI
 NIP : 19642520 196401 2 601
 PANGKAT : PEMBINA
 JABATAN : ANALIS PENDEMBANGAN KARIR PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
 SKPD : DINAS PENDIDIKAN KOTA MEDAN

ISI DATA PENILAIAN PERILAKU PEGAWAI MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI (NIP : 19800804 200903 1 004)

[Kembali](#)

ORIENTASI PELAYANAN	Sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang diayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkecil, dan/atau instansi lain	81	DISIPLIN	Kesanggupan PNS untuk mematuhi kewajiban dan menghindari pelanggaran yang ditentukan dalam peraturan per-aturan dan/atau peraturan koordinasi yang apabila tidak di-taati akan dilanggar di-jekahi hukuman disiplin	81
INTEGRITAS	Kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi	81	KERJA SAMA	Kemauan dan kemampuan PNS untuk berkolaborasi dgn rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dlm menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	81
KOMITMEN	Kemauan dan kemampuan untuk menyelesaikan sikap dan tindakan PNS yang mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan di-nas-dinas, kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan	80	KEPEMIMPINAN	Kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yg berkaitan dgn bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi	0

- Input Data Perilaku Pegawai Bawahan

SKP - Penilaian SKP Bulanan - Tugaa Tambahan dan Kreativitas - Perilaku - Cetak Output - Upload Hasil Penilaian Pegawai -

FILTRER DATA PENCARILAN

Cari Nama Pegawai:

Cari NIP Pegawai:

Cari Dokumen Tahun:

DAFTAR PELAWAU BAWAHAN TAHUN

Perhatian !!! Proses Pengisian Formulasi Tahun ini Belum Dimulai

Skala: 10

NO	NAMA PELAWAU	NIP	JELAS KEPEGAWAIAN	JENIS KEPEGAWAIAN	KERUCUKAN PELAWAU	JINS ALAMAH	TGL. LAHIR	ALAMAT
1								

Showing 0 out of 0 entries
 Tidak ada data yang ditampilkan.

Copyright © 2014 Dinas Pengendalian Operasi Pemertanah Kota Medan. All Rights Reserved. [All Rights Reserved](#) [Indonesia](#)
 Jl. Medan-Pekanbaru Lintas No. 1 Medan, 20119

- Tanggapi Keberatan Atas Data Perilaku Pegawai Bawahan

ISI DATA KEBERATAN, TANGGAPAN, DAN KEPUTUSAN PERILAKU PEGAWAI MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI (NIP : 19800804 200903 1 004)

Keberatan Dari PNS Yang Dinilai :

Jika Anda Keberatan dengan Hasil Penilaian Perilaku, Harap isi Input Keberatan Ini.

Tanggapan Pejabat Penilai Akan Keberatan :

Keputusan Atasan Pejabat Penilai Akan Keberatan :

- Keputusan Atas Keberatan Data Perilaku Pegawai

ISI DATA KEBERATAN, TANGGAPAN, DAN KEPUTUSAN PERILAKU PEGAWAI MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI (NIP.: 19800804 200903 1 004)

Keberatan Dari PNS Yang Dinilai :

Jika Anda Keberatan dengan Hasil Penilaian Perilaku, Harap Isi Input Keberatan Ini.

TERIMA KEBERATAN

Tanggapan Pejabat Penilai Akan Keberatan :

Keputusan Atasan Pejabat Penilai Akan Keberatan :

5. Cetak Output
- SKP dan Realisasi SKP

DATA PERIODE PENILAIAN PEJABAT MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI (NIP.: 19800804 200903 1 004)

NO.	PERIODE	PEJABAT PENILAI	PEJABAT YANG DIKANDUNGKAN PENILAIAN SKP
1.	01-01-2014 0:00:00 s.d. 31-12-2014	MUGRANTI (NIP.: 19800021 198001 1 001)	MARULU (NIP.: 1980001 198001 1 001)
2.	01-01-2015 0:00:00 s.d. 31-12-2015	MARULU (NIP.: 19800021 198001 1 001)	MARULU (NIP.: 19800021 198001 1 001)
3.	01-01-2016 0:00:00 s.d. 31-12-2016	MARULU (NIP.: 19800021 198001 1 001)	MARULU (NIP.: 19800021 198001 1 001)
4.	01-01-2017 0:00:00 s.d. 31-12-2017	MUHAMMAD HADRI (NIP.: 1980001 198001 1 000)	MUHAMMAD HADRI (NIP.: 1980001 198001 1 000)
5.	01-01-2018 0:00:00 s.d. 31-12-2018	BUGGINDO (NIP.: 1980001 198001 1 000)	BUGGINDO (NIP.: 1980001 198001 1 000)
6.	01-01-2019 0:00:00 s.d. 31-12-2019	ISMAIL FANAN (NIP.: 19701101 1970001 1 010)	ISMAIL FANAN (NIP.: 19701101 1970001 1 010)
7.	01-01-2020 0:00:00 s.d. 31-12-2020	ARWANG HELMI NASUTION (NIP.: 1980001 198001 1 000)	ARWANG HELMI NASUTION (NIP.: 1980001 198001 1 000)
8.	01-01-2021 0:00:00 s.d. 31-12-2021	ARWANG HELMI NASUTION (NIP.: 1980001 198001 1 000)	ARWANG HELMI NASUTION (NIP.: 1980001 198001 1 000)
9.	01-01-2022 0:00:00 s.d. 31-12-2022	ARWANG HELMI NASUTION (NIP.: 1980001 198001 1 000)	ARWANG HELMI NASUTION (NIP.: 1980001 198001 1 000)
10.	01-01-2023 0:00:00 s.d. 31-12-2023	HILMAN (NIP.: 1980001 198001 1 000)	HILMAN (NIP.: 1980001 198001 1 000)

SKP - Penilaian SKP Rutin - Tanya Tuntutan dan Protes - Perilaku - Cetak Output - Lihat Hasil Penilaian Pegawai

DATA PERIODE MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI (NIP.: 19800804 200903 1 004)

Nama: JAWABAN 04/08/2023 10:18

Periode Penilaian: PERIODE 1 PERIODE 1 SKP / PERIODE 1 PERIODE 1 SKP / PERIODE 1 PERIODE 1 SKP
JAWABAN: AWALU PENYERANAN KASIH PERIKOR DAN TERIMA KEPENDORAN
SKP: SKP PERIKORAN KOTA MEDAN

Periode Penilaian: PERIODE 1 PERIODE 1 SKP / PERIODE 1 PERIODE 1 SKP / PERIODE 1 PERIODE 1 SKP
JAWABAN: SKP

ISI DATA PENILAIAN PERILAKU PEGAWAI MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI (NIP.: 19800804 200903 1 004)

[Kembali] [Cetak Output Target SKP] [Cetak Output Realisasi SKP]

Copyright © 2019 Sistem Kepegawaian Daerah Provinsi Aceh. Semua Hak-hak Dilindungi. Tidak Dapat Diunduh dan Digunakan Tanpa Izin. Hal-hal yang tidak dapat diunduh dan digunakn.

SISTEM INFORMASI PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI
 BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
 PEMERINTAH KOTA MEDAN

Silahkan periksa kembali JABATAN dan UNIT KERJA.

PEJABAT PENILAI

NIP : 19640520 198401 2 001
 Nama : Dra. NURBAITI
 Jabatan :
 Unit Kerja :

PNS YANG DINILAI

NIP : 19800804 200903 1 004
 Nama : MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI, S.Pd
 Jabatan :
 Unit Kerja :

Ukuran Kertas :
 Margin Top (cm) :
 Margin Bottom (cm) :

Copyright © 2014 Badan Kepegawain Daerah Pemerintah Kota Medan Versi .01
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 Jl. Kapten Maulana Lubis No. 2 Medan 20112

SASARAN KERJA PEGAWAI

I. PEJABAT PENILAI		II. PNS YANG DINILAI	
Nama	: DRA. NURBAITI	Nama	: MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI, S.Pd
NIP	: 19640520 198401 2 001	NIP	: 19800804 200903 1 004
Pangkat / Gol. Ruang	: Pembina / IV/a	Pangkat / Gol. Ruang	: Penata Tk. I / III/d
Jabatan	: Analisis Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Jabatan	: Sub Koordinator Lingkup Penyelenggaraan Pemerintahan Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan
Unit Kerja	: Dinas Pendidikan Kota Medan	Unit Kerja	: Bidang Pemerintahan, Pengkajian Peraturan, dan Inovasi dan Teknologi Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan

NO.	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS / OUTPUT	KUALITAS / MUTU	WAKTU	BIAYA
	Jumlah	-				

PEJABAT YANG MENILAI

Tanggal, 2014
 PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI

DRA. NURBAITI
 NIP : 19640520 198401 2 001

MUHAMMAD TAUFIK RANGKUTI, S.Pd
 NIP : 19800804 200903 1 004

Tampilan bila di klik: 'Target SKP'

**FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

I. PEJABAT PENILAI		II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1. Nama	SUGENG WIDODO, M.Pd	1. Nama	M. TAUFIK RANGKUTI, S.Pd
2. NIP	19700901 199512 1 001	2. NIP	19800804 200903 1 004
3. Pangkat/Gol.Ruang	Pembina/IV. A	3. Pangkat/Gol.Ruang	Penata Muda Tk. 1/III.b
4. Jabatan	KEPALA SEKOLAH	4. Jabatan	GURU MATA PELAJARAN
5. Unit Kerja	SMKN 2 BINTAN	5. Unit Kerja	SMKN 2 BINTAN

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA
1	Melaksanakan Proses Belajar Mengajar	20,75	8 laporan	100	12 hrn	-
2						-
3						-
4						-
5						-
6						-
7						-

Bintan, 02 Januari 2014
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

Pejabat Penilai,



SUGENG WIDODO, M.Pd
19700901 199512 1 001



M. TAUFIK RANGKUTI, S.Pd
19800804 200903 1 004

Catatan :
* AK Bagi PNS yang memangku jabatan fungsional tertentu

Tampilan bila di klik 'Penilaian SKP'

**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu Penilaian 02 Januari s.d. 31 Desember 2014

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN
			Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		
1	Melaksanakan Proses Belajar Mengajar	20,75	8 laporan	100	12 hrn	-	12,19	8 laporan	100	12 hrn	-	276,88	92,00
2													
3													
4													
5													
6													
7													
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :													
1													
2													
2	(Kreatifitas)												
	(Kreatifitas)												
Nilai Capaian SKP												92,00	(Sangat Baik)

Bintan, 31 Desember 2014
Pejabat Penilai,



SUGENG WIDODO, M.Pd
19700901 199512 1 001

Tampilan bila di klik : DP3

A. TUGAS UTAMA		B. TUGAS TAMBAHAN	
1. Pelaksanaan Pembelajaran	90	(Sangat)	
2. Pengajaran	90	(Sangat)	
3. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
4. Disiplin	90	(Sangat)	
5. Pengembangan	90	(Sangat)	
6. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
7. Disiplin	90	(Sangat)	
8. Pengembangan	90	(Sangat)	
9. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
10. Disiplin	90	(Sangat)	
11. Pengembangan	90	(Sangat)	
12. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
13. Disiplin	90	(Sangat)	
14. Pengembangan	90	(Sangat)	
15. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
16. Disiplin	90	(Sangat)	
17. Pengembangan	90	(Sangat)	
18. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
19. Disiplin	90	(Sangat)	
20. Pengembangan	90	(Sangat)	
21. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
22. Disiplin	90	(Sangat)	
23. Pengembangan	90	(Sangat)	
24. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
25. Disiplin	90	(Sangat)	
26. Pengembangan	90	(Sangat)	
27. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
28. Disiplin	90	(Sangat)	
29. Pengembangan	90	(Sangat)	
30. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
31. Disiplin	90	(Sangat)	
32. Pengembangan	90	(Sangat)	
33. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
34. Disiplin	90	(Sangat)	
35. Pengembangan	90	(Sangat)	
36. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
37. Disiplin	90	(Sangat)	
38. Pengembangan	90	(Sangat)	
39. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
40. Disiplin	90	(Sangat)	
41. Pengembangan	90	(Sangat)	
42. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
43. Disiplin	90	(Sangat)	
44. Pengembangan	90	(Sangat)	
45. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
46. Disiplin	90	(Sangat)	
47. Pengembangan	90	(Sangat)	
48. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
49. Disiplin	90	(Sangat)	
50. Pengembangan	90	(Sangat)	
51. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
52. Disiplin	90	(Sangat)	
53. Pengembangan	90	(Sangat)	
54. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
55. Disiplin	90	(Sangat)	
56. Pengembangan	90	(Sangat)	
57. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
58. Disiplin	90	(Sangat)	
59. Pengembangan	90	(Sangat)	
60. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
61. Disiplin	90	(Sangat)	
62. Pengembangan	90	(Sangat)	
63. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
64. Disiplin	90	(Sangat)	
65. Pengembangan	90	(Sangat)	
66. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
67. Disiplin	90	(Sangat)	
68. Pengembangan	90	(Sangat)	
69. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
70. Disiplin	90	(Sangat)	
71. Pengembangan	90	(Sangat)	
72. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
73. Disiplin	90	(Sangat)	
74. Pengembangan	90	(Sangat)	
75. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
76. Disiplin	90	(Sangat)	
77. Pengembangan	90	(Sangat)	
78. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
79. Disiplin	90	(Sangat)	
80. Pengembangan	90	(Sangat)	
81. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
82. Disiplin	90	(Sangat)	
83. Pengembangan	90	(Sangat)	
84. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
85. Disiplin	90	(Sangat)	
86. Pengembangan	90	(Sangat)	
87. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
88. Disiplin	90	(Sangat)	
89. Pengembangan	90	(Sangat)	
90. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
91. Disiplin	90	(Sangat)	
92. Pengembangan	90	(Sangat)	
93. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
94. Disiplin	90	(Sangat)	
95. Pengembangan	90	(Sangat)	
96. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
97. Disiplin	90	(Sangat)	
98. Pengembangan	90	(Sangat)	
99. Keabsorbanan	90	(Sangat)	
100. Disiplin	90	(Sangat)	

4.2 Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Melaksanakan Manajemen ASN

A. Manajemen ASN

Aparatur Sipil Negara mempunyai peran yang amat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, ber peradaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang Undang Dasar Tahun 1945. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia.

Berbagai tantangan yang dihadapi oleh aparatur sipil negara dalam mencapai tujuan tersebut semakin banyak dan berat, baik berasal dari luar maupun dalam negeri yang menuntut aparatur sipil negara untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Untuk mewujudkan birokrasi yang professional dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, pemerintah melalui UU Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara telah bertekad untuk mengelola aparatur sipil negara menjadi semakin professional. Undang-undang ini merupakan dasar dalam manajemen aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman. Pengelolaan SDM harus selalu berkaitan dengan tujuan dan sasaran organisasi (*strategic alignment*), dalam konteks ini aktivitas dalam pengelolaan SDM harus mendukung misi utama organisasi. Pengelolaan SDM/ASN dilakukan untuk memotivasi dan juga meningkatkan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Organisasi membutuhkan pegawai yang jujur, kompeten dan berdedikasi.

Untuk mendapatkan profil pegawai yang produktif, efektif dan efisien tersebut diperlukan sebuah sistem pengelolaan SDM yang mampu memberikan jaminan “keamanan” dan „kenyamanan“ bagi individu yang bekerja didalamnya. Sebuah sistem yang efisien, efektif, adil, terbuka/transparan, dan bebas dari kepentingan politik/individu/kelompok tertentu. Kondisi ini memberikan lingkungan yang kondusif bagi pegawai untuk bekerja dan berkinerja karena merasa dihargai dan juga diperhatikan oleh organisasi. Untuk dapat membangun profesionalitas birokrasi dan melaksanakan sistem manajemen pegawai yang baik maka berdasarkan penelitian ini diperoleh beberapa faktor yang perlu diperhatikan antara lain yaitu:

1. PermenPANRB tentang pengelolaan Kinerja ASN

Dalam rangka mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang professional, kompeten, dan kompetitif sesuai amanat Undang-Undang Nomor Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 36 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja dan ketentuan Pasal 61 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dipandang perlu untuk menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk memperjelas peran, hasil, dan tanggungjawab Pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran kinerja organisasi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai merupakan suatu instrumen untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Selain itu, pengelolaan kinerja Pegawai juga bertujuan untuk memberikan motivasi kepada Pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal dengan memaksimalkan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan sehingga pada akhirnya hasil pengelolaan kinerja Pegawai tersebut dapat digunakan sebagai dasar penentuan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang tepat.

Pedoman pengelolaan kinerja Pegawai yang tertuang dalam PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 merupakan satu kesatuan arah kebijakan pengelolaan kinerja individu yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai dengan semangat memperkuat peran pimpinan dan membangun kebersamaan dan kolaborasi antar Pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

2. Core Values ASN BerAKHLAK

Pembangunan SDM menjadi prioritas utama dalam agenda Pembangunan nasional. Untuk membangun SDM yang terampil, dinamis, pekerja keras, dan menguasai IPTEK, tidak bisa diraih dengan cara lama, perlu adanya pengembangan cara baru. Salah satunya dengan Penyelarasan Nilai-nilai Dasar (Core Values) ASN seluruh Indonesia dalam rangka penguatan budaya kerja. Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan pegawai. Dan pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan para ASN.

Core values ASN berperan sebagai panduan berpikir, bertutur, dan berperilaku. Adapun *core values* ASN diimplementasikan dalam kata “Berakhlak” yang merupakan akronim dari ‘berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif’. Kemudian, *employer branding* yang merupakan moto ASN dalam bekerja menggunakan semboyan “bangga melayani bangsa”. *Core values* Berakhlak dilatarbelakangi oleh adanya penerjemahan yang berbeda-beda terhadap nilai-nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku ASN yang tertuang dalam UU nomor 5/2014 tentang ASN. Oleh karena itu, perlu ditetapkan satu *core values* ASN untuk mensarikan nilai-nilai dasar ASN ke dalam satu kesamaan persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN.

Sehingga *Core Values* ASN menjadi titik tonggak penguatan budaya kerja dan juga sebagai dasar dalam melaksanakan manajemen kinerja pegawai artinya dalam pelaksanaan pengelolaan pegawai harus memperhatikan *Core Values* yang dimiliki oleh seorang ASN karena Dengan adanya *core value* BerAKHLAK akan memudahkan dalam pengelolaan ASN dan menguatkan budaya kerja ASN yang profesional dalam melayani masyarakat. Orientasi pelayanan yang berkualitas dan profesional harus dimaknai dengan baik oleh setiap ASN. Tidak hanya sekedar menjadi jargon melainkan harus diamankan dan ditujukan untuk kemajuan bangsa. ASN harus bisa mendobrak stigma negatif masyarakat terkait adanya praktik pungli untuk mempercepat proses layanan yang diberikan oleh instansi pemerintahan. Ketika ASN terbiasa memberikan pelayanan yang baik dan sesuai prosedur, praktik korupsi akan terhindarkan yang tidak hanya dilakukan pada ASN tingkat pusat namun juga pada tingkat daerah.

3. Mekanisme Kerja Agile

Konsep agile hadir untuk memberi tawaran birokrasi pada sebuah paradigma organisasi yang baru. Agile Governance diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk merespon secara cepat perubahan yang tak terduga dalam memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang semakin berubah. Konsep agile hadir untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi informasi komunikasi. Pada era digitalisasi, konsep ini mampu untuk menjawab seluruh tantangan-tantangan dari perubahan lingkungan. Agile adalah software, dan membutuhkan brainware (analogi manusia) yang visioner serta inovatif secara esensial (mudah, cepat, unggul).

Mekanisme kerja Agile sebagai dasar perubahan tata kelola yang mengikuti perkembangan zaman secara cepat, serta memberikan yang terbaik dari tuntutan dan kebutuhan masyarakat adalah kolaborasi dari revolusi industri 4.0 dan society 5.0 yang diharapkan mampu menciptakan inovasi instan yang dapat diakses oleh seluruh ASN. Konsep kerja agile adalah kompetensi pelaku kebijakan (able people) dan birokrasi yang fleksibel, lincah, dan cepat dalam merespons perubahan. Bagaimana proses agile bisa terlaksana yaitu dengan mengubah cara berpikir (mindset) jangan terjebak di pola-pola yang lama atau tradisional. Konsep kerja adaptif adalah mengubah cara bekerja (changing how to work) dengan modernisasi teknologi mendesak pelayanan imigrasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan zaman dan perubahan cara memberikan pelayanan. Mengubah cara berinteraksi (changing the way to interact) dengan pengguna layanan yang diarahkan pada pencapaian kepuasan masyarakat.

Prinsip agile dapat merupakan salah satu cara untuk mendapatkan kecepatan dalam pelayanan imigrasi (birokrasi pemerintahan). Salah satunya dengan simplifikasi birokrasi yang lebih ke arah digitalisasi atau komputerisasi. Konsep Agile dalam pelayanan dan manajemen ASN dapat diterjemahkan dengan proses mengubah cara berpikir dalam melayani dengan pola kerja baru dan mengubah pola kerja lama yang masih tradisional diubah dengan cara cepat, lincah dalam merespons keadaan dan situasi yang sebenarnya dihadapi.

4. SMART ASN

Reformasi birokrasi menuju digital governance dapat dimaknai sebagai keinginan atau dorongan yang dibuat agar terjadi perubahan atau transformasi di bidang administrasi atau dikenal dengan the artificial inducement of administrative

transformation against resistance. Penyempurnaan dan peningkatan kinerja melalui adopsi teknologi menjadi salah satu poin utama. Ada empat faktor pendorong yang penting dalam proses terjadinya reformasi birokrasi menuju digital governance. Pertama, adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaruan dengan mengadopsi perkembangan teknologi. Kedua, mampu memahami perubahan lingkungan strategis nasional. Ketiga, memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis global. Faktor perubahan lingkungan strategis global mendorong agar pembaruan aparatur pemerintah tidak berdiri sendiri melainkan mempertimbangkan pengaruh global. Pengaruh global di tahun 2022 kedepan adalah soal perubahan teknologi dampak dari revolusi industri 4.0. Reformasi birokrasi 4.0 mencakup tiga aspek utama, yaitu kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Di masa depan teknologi informasi akan berperan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Faktor keempat, memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan. Perubahan global sangat erat kaitannya dengan perubahan paradigma dalam tata pemerintahan yang baik. Desentralisasi, otonomi, demokrasi, akuntabilitas publik, transparansi dan ditegakkannya hukum merupakan dorongan yang kuat terhadap lahirnya perubahan dalam manajemen pemerintahan. Dalam konteks ini, maka yang dibutuhkan birokrasi bukan hanya hospitality, tetapi juga berwawasan luas, menguasai teknologi dan berdaya saing. Hal yang juga penting adalah Smart ASN sebagai pelayan dan pendorong pembangunan

Smart ASN merupakan aparatur yang memiliki profil nasionalisme, integritas, wawasan global, hospitality, networking, teknologi informasi, bahasa asing dan entrepreneurship yang berperan sebagai digital talent dan digital leader yang mendukung transformasi birokrasi di Indonesia. Smart ASN merupakan salah satu kunci sukses tata kelola birokrasi dan sistem pemerintahan dengan menggunakan nilai efektivitas, efisiensi, equity, dan ekonomis digital seperti saat ini menuntut kapasitas dalam pemanfaatan peluang kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0. Smart ASN yang memiliki kemampuan menguasai teknologi akan mendorong sistem pemerintahan Indonesia ke birokrasi yang sejalan dengan semangat revolusi industri 4.0. Semua jenis pelayanan publik dapat diselenggarakan berbasis digital dan terintegrasi sedemikian rupa sehingga pelayanan publik menjadi lebih optimal. Secara spesifik, ASN milenial yang akrab dengan teknologi harus mengambil posisi yang selalu haus akan ilmu pengetahuan

untuk meningkatkan wawasan dan keterampilan di manapun, kapanpun, dan situasi apapun.

Secara lebih luas faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam manajemen ASN meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensisun dan hari tua, dan perlindungan. Manajemen PNS pada Instansi Pusat dilaksanakan oleh pemerintah pusat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Manajemen PNS pada Instansi Daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

a. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan

Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Berdasarkan penyusunan kebutuhan tersebut, Menteri menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional.

b. Pengadaan

Pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi Pemerintah. Pengadaan PNS di Instansi Pemerintah dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh Menteri. Pengadaan PNS dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS.

c. Angkat dan Jabatan

PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah. Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Setiap jabatan tertentu dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja. PNS dapat berpindah antar dan antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional di Instansi Pusat dan

Instansi Daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja. PNS dapat diangkat dalam jabatan tertentu pada lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia. PNS yang diangkat dalam jabatan tertentu pangkat atau jabatan disesuaikan dengan pangkat dan jabatan di lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Ketentuan lebih lanjut mengenai pangkat, tata cara pengangkatan PNS dalam jabatan, kompetensi jabatan, klasifikasi jabatan, dan tata cara perpindahan antar Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional diatur dengan Peraturan Pemerintah.

d. Pengembangan Karier

Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Kompetensi meliputi: (1) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; (2) kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan (3) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Integritas sebagaimana diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan. Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Dalam mengembangkan kompetensi PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. Selain

pengembangan kompetensi pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh

e. Pola Karier

Untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional. Setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier PNS secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional.

f. Promosi

Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah. Tim penilai kinerja PNS dibentuk oleh Pejabat yang Berwenang.

g. Mutasi

Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri.

1. Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
2. Mutasi PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.
3. Mutasi PNS antar kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.

4. Mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN.
 5. Mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN. Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi PNS dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk Instansi Daerah. Ketentuan lebih lanjut mengenai pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, promosi, dan mutasi diatur dalam Peraturan Pemerintah
- h. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja PNS berada di bawah kewenangan Pejabat yang Berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing. Penilaian kinerja PNS didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PNS. Penilaian kinerja PNS dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya.

Hasil penilaian kinerja PNS disampaikan kepada tim penilai kinerja PNS. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. PNS yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai penilaian kinerja diatur dengan Peraturan Pemerintah.

- i. Penggajian dan Tunjangan

Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Gaji dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan resiko pekerjaan. Gaji pelaksanaannya dilakukan secara bertahap. Gaji PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara. Gaji

PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah. Selain gaji PNS juga menerima tunjangan dan fasilitas. Tunjangan meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing. Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara. Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah. Ketentuan lebih lanjut mengenai gaji, tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan, dan fasilitas diatur dengan Peraturan Pemerintah.

j. Penghargaan

PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan. Penghargaan dapat berupa pemberian:

1. Tanda kehormatan;
2. Kenaikan pangkat istimewa;
3. Kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau
4. Kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan

PNS yang dijatuhi sanksi administratif tingkat berat berupa pemberhentian tidak dengan hormat dicabut haknya untuk memakai tanda kehormatan berdasarkan Undang-Undang ini. Ketentuan lebih lanjut mengenai penghargaan terhadap PNS dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

k. Disiplin

Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS. Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin. Ketentuan lebih lanjut mengenai disiplin diatur dengan Peraturan Pemerintah.

m. Perlindungan

Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa:

1. Jaminan kesehatan;

2. Jaminan kecelakaan kerja;
3. Jaminan kematian; dan
4. Bantuan hukum.

Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Bantuan hukum, berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya. Ketentuan lebih lanjut mengenai perlindungan diatur dalam Peraturan Pemerintah.

B. TRANSFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DAN BIROKRASI PEMERINTAH

Pandemi global Covid-19 juga turut mengubah pola pelayanan kepada publik yang bersifat konvensional (memerlukan proses tatap muka) sebelumnya menjadi bersifat daring dan berbasis digital (tidak memerlukan proses tatap muka). Solusi nyata dalam hal digitalisasi birokrasi menjadi sangat penting dan peralihan dari model birokrasi konvensional menjadi model birokrasi yang menekankan pada e-government tidak lagi dapat dihindarkan. Perubahan mindset, kompetensi dan mentalitas birokrasi pemerintah yang mendukung pada implementasi e-government harus segera direalisasikan dan didorong secara luas khususnya dalam konteks reformasi birokrasi yang terus diupayakan pada instansi pemerintah saat ini.

Apabila ditinjau dari sisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pada era ini berubah dari lebih menekankan peran SDM sebagai pekerja administratif berubah menjadi penekanan peran SDM sebagai pekerja profesional yang berkarakter lincah/agile dan memiliki literasi digital yang khas pada situasi kenormalan baru ini. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Bapak Tjahjo Kumolo (dalam Mursid, 2020) menyatakan bahwa perlu adanya perubahan yang signifikan dalam mendesain format kebutuhan kompetensi untuk pengadaan ASN ke depan. Fokus pada tujuan tercapainya profil “Smart ASN” diejawantahkan dalam proses pengadaan dan pengembangan kompetensi ASN dengan mendorong terciptanya SDM Aparatur yang memiliki integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, penguasaan teknologi informasi (information technology/IT) dan bahasa asing, serta jiwa hospitality dan entrepreneurship yang tinggi, dan jaringan pertemanan yang luas.

Dalam upaya mendukung transformasi manajemen SDM Aparatur yang mengarah pada terciptanya profil “Smart ASN pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerapkan kebijakan Human Capital Management Strategy. Kebijakan ini diterjemahkan dalam program yang konkrit yang dinamakan 6P yang meliputi perencanaan; perekrutan dan seleksi; pengembangan kapasitas; penilaian kinerja dan penghargaan; promosi, rotasi, dan karier; serta peningkatan kesejahteraan. Apabila ditelusuri dari sisi kebijakan dan konseptual, kebijakan konsep manajemen ASN berdasarkan pada prinsip dasar Human Capital Management sudah diungkapkan dengan jelas dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2014 Tentang Manajemen PNS, dan Peraturan Pemerintah No.49 Tahun 2018 Tentang Manajemen PPPK. Strategi 6P sebagaimana dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan sebagai rangkuman berbagai arah dan ketentuan tentang manajemen ASN yang tertuang dalam UU dan PP tersebut. Adapun Implementasi 6P ini bila diurai satu demi satu dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan ASN seharusnya dilaksanakan searah dengan tujuan pembangunan nasional dan mempertimbangkan potensi Sumber Daya setiap daerah;
- 2) Pelaksanaan tahapan rekrutmen dan seleksi ASN secara nasional dilakukan dengan menggunakan sistem digital atau online;
- 3) Pengembangan kapasitas ASN dilakukan secara terintegrasi dan holistik melalui pendekatan ASN Corporate University yang dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara;
- 4) Penilaian kinerja dan penghargaan yang berdasarkan pada kompetensi dan pencapaian dari setiap target yang ditentukan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terukur;
- 5) Implementasi promosi, rotasi dan karier ASN berdasarkan pada kebijakan sistem merit yang menekankan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi;
- 6) Peningkatan kesejahteraan ASN yang dilakukan dengan upaya reformasi sistem gaji, tunjangan, fasilitas, sistem jaminan pensiun dan hari tua

C. PRINSIP UMUM

Berdasarkan PermenPAN RB Nomor 6 Tahun 2022 ada beberapa prinsip yang harus di pegang dalam melaksanakan manajemen atau pengelolaan ASN. Berikut adalah prinsip umum yang harus dipahami Pimpinan dan Pegawai sebagai dasar pengelolaan kinerja Pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah:

1. Pengelolaan Kinerja Pegawai Tidak Hanya Sekedar Menilai Kinerja Pegawai (Performance Appraisal) Tetapi Sebagai Instrumen Untuk Mengembangkan Kinerja Pegawai (Performance Development)

Pimpinan dan Pegawai harus memiliki kesamaan persepsi dalam memandang pengelolaan kinerja pegawai sebagai alat yang bermanfaat untuk memberikan informasi kepada Pimpinan dan Pegawai tentang seberapa baik kinerja harus dihasilkan dalam mencapai tujuan organisasi dan ruang apa saja yang membutuhkan perbaikan. Pengelolaan kinerja pegawai juga dimaksudkan untuk memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan dan rekognisi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja pegawai bukan merupakan tongkat hukuman yang digunakan untuk memberikan hukuman kepada Pegawai jika angka atau hasil yang dicapai buruk. Pimpinan dan Pegawai harus meyakini bahwa pengelolaan kinerja Pegawai bermanfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Jika tidak demikian, maka pola pikir untuk mengolah angka untuk menghindari sanksi akan tetap berkembang dalam diri Pegawai.

2. Pengelolaan Kinerja Pegawai Tidak Hanya Sekedar Merencanakan Di Awal Dan Mengevaluasi Di Akhir Tetapi Fokus Pada Bagaimana Memenuhi Ekspektasi Pimpinan (How To Meet Expectations).

Pengelolaan kinerja Pegawai menghendaki adanya peningkatan kinerja dari seorang Pegawai untuk dapat selalu memenuhi Ekspektasi Pimpinan yang selalu berkembang. Perubahan dapat terjadi setiap saat pada lingkungan yang dinamis. Demikian juga tuntutan untuk memenuhi Ekspektasi Pimpinan. Pengelolaan kinerja Pegawai kedepan tidak hanya berfokus untuk melaksanakan rencana kinerja telah disusun di awal tahun tetapi dinamis terhadap tuntutan perubahan. Agar Pegawai dapat selalu memenuhi Ekspektasi Pimpinan, Pimpinan perlu memberikan umpan balik kepada Pegawai, mengatasi berbagai kendala yang dialami Pegawai serta memenuhi kebutuhan pengembangan Pegawai. Umpan balik, kendala yang dialami, dan berbagai kebutuhan pengembangan Pegawai hanya dapat diketahui apabila antara Pimpinan dan Pegawai telah melakukan dialog kinerja. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai yang

didalamnya sangat menekankan pada dialog kinerja dapat dianggap sebagai suatu instrumen untuk memenuhi Ekspektasi Pimpinan.

3. Pentingnya Intensitas Dialog Kinerja Pimpinan Dan Pegawai Dalam Pengelolaan Kinerja Pegawai

Pimpinan dan Pegawai harus menyadari bahwa keterlibatannya dalam setiap komponen pengelolaan kinerja Pegawai adalah hal yang penting. Keterlibatan dalam setiap komponen pengelolaan kinerja Pegawai ditandai dengan adanya dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai seperti yang telah dijelaskan pada prinsip sebelumnya. Dialog kinerja yang dimaksud bukan sekedar pertemuan Pimpinan dengan Pegawai tetapi lebih menekankan pada dialog yang intens dan berkelanjutan. Untuk itu, Pimpinan harus mampu menumbuhkan keterikatan (engagement) dengan Pegawainya. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai bukan suatu formalitas belaka.

4. Kinerja Individu Harus Mendukung Keberhasilan Kinerja Organisasi

Berkaitan dengan prinsip sebelumnya, dialog kinerja antara Pimpinan dan Pegawainya juga dalam rangka memastikan kinerja setiap Pegawai berkontribusi terhadap pencapaian target kinerja organisasi. Tidak ada satupun Pegawai yang tidak berkontribusi dalam pencapaian target kinerja organisasi. Demikian juga, tidak ada Pegawai yang hasil kerjanya tidak mendukung pencapaian target kinerja organisasi. Hal tersebut dapat dianalogikan dengan pemain sepak bola dan kesebelasannya. Yang diutamakan bukanlah gol yang dicetak pemainnya, tetapi kemenangan kesebelasannya. Lebih baik kesebelasannya menang meskipun tidak semua pemainnya mencetak gol. Hal itu berarti, diatas kinerja individu, sebenarnya yang paling diutamakan adalah kinerja organisasi. Untuk itu, perlu adanya penyalarsan dari kinerja organisasi ke kinerja individu.

5. Kinerja Pegawai Mencerminkan Hasil Kerja Bukan Sekedar Uraian Tugas Serta Perilaku Yang Ditunjukkan Dalam Bekerja Dan Berinteraksi Dengan Orang Lain.

Kunci utama pengelolaan kinerja pegawai adalah dialog kinerja. Melalui dialog kinerja sebenarnya kita sedang memberikan fleksibilitas kepada Pimpinan untuk menetapkan Ekspektasi terhadap Pegawainya tidak terbatas pada job description Pegawai yang bersangkutan. Dahulu job description ini sangat kaku sehingga cenderung membatasi ruang gerak Pegawai. Seringkali ditemui kondisi ketika apa yang menjadi Ekspektasi Pimpinan kepada Pegawai tidak termasuk dalam job description, maka

Pegawai akan cenderung mengesampingkan bahkan hingga menolak. Kedepan pengelolaan kinerja pegawai akan membangun persepsi bahwa yang harus diutamakan Pegawai adalah Ekspektasi Pimpinan atau job to be done bukan job description. Dengan demikian, perlahan kita juga akan memperbaiki perumusan job description sehingga lebih dinamis mengikuti kondisi lingkungan organisasi yang dinamis pula. Selain mencerminkan hasil, kinerja Pegawai juga mencerminkan perilaku yang ditunjukkan dalam proses pencapaian hasil kerja tersebut. Perilaku Pegawai dalam pencapaian hasil kerja diharapkan sesuai dengan nilai dasar aparatur sipil negara BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif)

D. PERENCANAAN KINERJA

Untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja adalah salah satu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS. Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN. Sasaran Kinerja Pegawai disusun sebagai suatu alat ataupun sarana untuk penilaian prestasi kerja ASN secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap SKP itu sendiri dan perilaku kerja Pegawai

1. Penyusunan SKP

Dalam PermenPAN RB Nomor 6 tahun 2022 pada bagian lampiran bab II disebutkan bahwa Dalam rangka penyusunan SKP, Pegawai wajib melakukan dialog kinerja dengan Pimpinan untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi. Ekspektasi Kinerja merupakan harapan atas hasil kerja (Contoh perbedaan hasil kerja, kategori pekerjaan, dan aktivitas tercantum dalam Anak Lampiran 1) dan perilaku kerja Pegawai. Hasil dialog kinerja tersebut dituangkan dalam Dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dilakukan sepanjang tahun kinerja. Berikut adalah tahapan yang dilakukan untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi:

1. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja Unit Kerja.
2. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri serta Menuangkan dalam Format SKP.

3. Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
4. Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
5. Membagi Peran Pegawai Berdasarkan Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
6. Menetapkan Jenis Rencana Hasil Kerja.
7. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional serta Menuangkan dalam Format SKP.
8. Menyepakati Sumber Daya yang Dibutuhkan, Skema Pertanggungjawaban, dan Konsekuensi Pencapaian Kinerja Pegawai serta Menuangkan dalam Format Lampiran SKP.

Penjelasan setiap tahapan dalam menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi:

1. Tahap Pertama: Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja Unit Kerja. Gambaran keseluruhan organisasi meliputi:
 - a. sasaran strategis instansi beserta indikator kinerja dan target yang tercantum dalam Rencana Strategis;
 - b. sasaran kinerja beserta indikator kinerja dan target pada Perjanjian Kinerja yang diturunkan dari Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Rencana Kerja Tahunan Instansi; dan
 - c. penyelarasan sasaran strategis instansi ke unit kerja dibawahnya sebagaimana dapat dilihat pada pohon kinerja/piramida kinerja/matriks penyelarasan sasaran strategis/peta proses bisnis.
2. Tahap Kedua: Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi atas Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri serta Menuangkan dalam Format SKP
 - a. Hasil Kerja
 - 1) Rencana hasil kerja bagi pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri terdiri atas hasil kerja utama dan dapat memuat hasil kerja tambahan.
 - 2) Hasil kerja utama adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas tinggi. Sedangkan hasil kerja tambahan adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas rendah.

- 3) Sasaran, indikator dan target pada Perjanjian Kinerja (PK) yang memperhatikan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) unit kerja, instansi dan unit kerja mandiri (dapat menggunakan rancangan Perjanjian Kinerja, Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahunan apabila belum ditetapkan hingga minggu kedua Bulan Januari) merupakan ekspektasi Pimpinan yang wajib dituangkan dalam SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri sebagai prioritas tinggi (hasil kerja utama).
- 4) Selain sasaran, indikator dan target pada Perjanjian Kinerja (PK) yang memperhatikan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan, Pimpinan instansi dan/ atau pejabat pimpinan tinggi di atasnya (Pimpinan) dapat menetapkan Ekspektasi lain dalam bentuk direktif. Pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri wajib mengklarifikasi ukuran keberhasilan/ indikator Kinerja individu dan target atas direktif tersebut kepada Pimpinan instansi dan/ atau pejabat pimpinan tinggi di atasnya (Pimpinan) yang memberikan direktif.
- 5) Hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri juga dapat memuat rencana aksi/ inisiatif strategis dalam rangka mendukung sasaran, indikator dan target pada Perjanjian Kinerja (PK) unit kerjanya, Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Tahunan, dan/atau direktif. Inisiatif strategis dituangkan dalam SKP beserta ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan targetnya.
- 6) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas untuk rencana hasil kerja sebagaimana dimaksud pada angka 4 dan angka 5 dalam kategori tinggi (hasil kerja utama) atau rendah (hasil kerja tambahan).
- 7) Pejabat Penilai Kinerja memastikan rencana hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri mencerminkan kualitas dan tingkat kendali sebagai berikut :
 - (a) outcome, yaitu hasil/ manfaat/ dampak yang diharapkan dalam jangka pendek, menengah atau panjang;
 - (b) outcome antara, yaitu hasil/manfaat/dampak yang diperoleh dari penyelarasan dengan metode direct cascading; (metode direct cascading akan dijelaskan pada Tahap Keempat: Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja); dan/atau

- (c) output dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana hasil kerja.
- 8) Selain itu, Pejabat Penilai Kinerja juga memastikan rencana hasil kerja beserta ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri memenuhi 4 perspektif, yaitu:
- (a) Perspektif penerima layanan, yang merefleksikan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan dan harapan penerima layanan/ pemangku kepentingan;
 - (b) Perspektif proses bisnis, yang merefleksikan perbaikan proses untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pemangku kepentingan;
 - (c) Perspektif penguatan internal, yang merefleksikan kemampuan organisasi/ unit kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai pengungkit untuk pencapaian tujuan organisasi. Perspektif ini penting sebagai bentuk investasi untuk keberhasilan jangka panjang; dan
 - (d) Perspektif anggaran, yang merefleksikan kinerja dalam rangka efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Perspektif ini harus ada dalam setiap rencana SKP pejabat pimpinan tinggi atau pimpinan unit kerja mandiri.
- b. Perilaku kerja
- 1) Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - 2) Standar Perilaku Kerja Pegawai didasarkan pada Nilai Dasar ASN BerAKHLAK
 - 3) Selain itu, melalui dialog kinerja sepanjang tahun Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang harus ditunjukkan Pegawai dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan
3. Tahap Ketiga: Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.

- a) Manual indikator kinerja individu disusun untuk setiap ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu;
 - b) Dalam hal ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu pada rencana strategis dan perjanjian kinerja belum dapat dipahami oleh seluruh Pegawai, maka SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri wajib dilengkapi dengan manual indikator kinerja individu sebagai bagian dari klarifikasi ekspektasi.
4. Tahap Keempat: Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja
- a) Setelah memahami apa yang akan dicapai di level instansi dan unit kerja, pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri perlu menyusun strategi pencapaian hasil kerja untuk setiap ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan target pada SKP.
 - b) Strategi pencapaian hasil kerja dapat berupa: 1) outcome antara; 2) output; dan/atau 3) layanan.
 - c) Dalam menyusun strategi pencapaian hasil kerja karena tidak semua jenis, kondisi, struktur, dan bidang pekerjaan di unit kerja sama, pedoman ini menyediakan dua cara yaitu dengan menggunakan metode cascading langsung (direct cascading) atau cascading tidak langsung (non-direct cascading).
 - d) Metode cascading langsung (direct cascading) atau metode cascading tidak langsung (non-direct cascading) juga digunakan untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja tim kerja ke anggota tim dalam hal dibentuk tim kerja dibawah pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri.
 - e) Pimpinan menentukan metode cascading yang paling tepat digunakan untuk menyusun strategi pencapaian setiap ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dengan mempertimbangkan jenis, kondisi, struktur, kompetensi dan keahlian Pegawai, serta bidang pekerjaan yang ada di masing-masing unit kerja.
 - f) Metode cascading langsung (direct cascading)
5. Tahap Kelima: Membagi Peran Pegawai Berdasarkan Strategi Pencapaian Hasil Kerja
6. Tahap Keenam: Menetapkan Jenis Rencana Hasil Kerja
7. Tahap Ketujuh: Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi atas Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional serta Menuangkan dalam Format SKP.

8. Tahap Kedelapan: Menyepakati Sumber Daya yang Dibutuhkan, Skema Pertanggungjawaban, dan Konsekuensi Pencapaian Kinerja serta Menuangkan dalam Format Lampiran SKP

4.3 Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Medan

Perkembangan teknologi yang pesat mengharuskan pemerintahan menerapkan penggunaan teknologi termasuk dalam Sistem Manajemen Kinerja Pegawai. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Medan tentunya sangat dipengaruhi proses adaptasi. Hal tersebut menyebabkan banyak perubahan yang terjadi dalam Pemerintahan Kota Medan.

Penerapan sistem manajemen kinerja pegawai di lingkungan Pemko Medan semakin mengalami proses penyesuaian dikarenakan keluarnya PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Hal tersebut dikarenakan belum lama untuk menyesuaikan dengan PermenpanRB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil namun sudah keluar PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Terjadi beberapa perubahan pada PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 yang lebih memasukkan unsur kualitatif dibanding PermenpanRB No. 8 Tahun 2022 yang lebih dominan menggunakan kuantitatif. Hal tersebut merupakan suatu hal yang baik, karena kinerja pegawai tidak bisa hanya diukur dengan kuantitatif saja melainkan harus juga memasukkan unsur kualitatif yang bisa sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, PermenpanRB No. 8 Tahun 2021 hanya mengatur PNS saja, namun pada PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 sudah mengatur PPPK juga.

Perubahan peraturan yang cepat membuat proses adaptasi harus dilakukan dengan cepat pula. Hal tersebut sangat berpengaruh dalam penerapan PermenpanRB No. 6 Tahun 2022. Karena untuk menerapkannya diperlukan pengetahuan dan sosialisasi yang baik sehingga Badan Kepegawaian Daerah bisa memahami dan menerapkannya di Pemko Medan. Sampai saat ini proses adaptasi dan pendalaman tentang PermenpanRB No. 6 tahun 2022 masih terus dilakukan.

Selain itu, dalam penerapan sistem manajemen kinerja pegawai setiap pegawai harus dapat menguasai teknologi sistem manajemen kinerja pegawai terutama dalam pengisian SKP. Mengisi SKP merupakan kewajiban masing-masing pegawai sebagai

bentuk kewajiban untuk melakukan pelaporan dan pencapaian target pegawai tersebut. Dengan mengisi SKP, kinerja pegawai menjadi suatu hal yang terukur sehingga target lebih mudah dicapai. Robbins & Coulter (2017) menyebutkan terdapat 4 kategori dalam adaptasi organisasi yaitu:

1) Adaptasi Strategi

Strategi kinerja pegawai menggunakan sistem manajemen kinerja pegawai merupakan salah satu strategi yang harus diterapkan untuk memaksimalkan kinerja pegawai. Pemanfaatan teknologi untuk jalannya pemerintahan merupakan hal yang tidak bisa ditolak. SKP sebagai salah satu sistem manajemen kinerja pegawai mengubah strategi Pemko Medan dalam manajemen kinerja pegawai menjadi lebih terukur dalam mencapai target.

SKP juga dapat menghilangkan stigma negatif yang beredar di masyarakat bahwa ASN tidak ada kerjanya. Karena dengan adanya SKP yang membuat kinerja lebih terukur dan progres kerjanya kelihatan. Sehingga dapat menepis stigma negatif tentang ASN yang beredar di masyarakat.

2) Adaptasi Struktural

Penerapan jabatan fungsional merupakan salah satu adaptasi struktural yang terjadi sebagai bentuk penyesuaian diri organisasi terhadap kebutuhan dan perkembangan zaman. Dengan jabatan fungsional dapat menghilangkan sifat kaku yang telah melekat dalam jabatan struktural. Jabatan fungsional juga menghilangkan pimpinan hanya sebagai bos yang menyuruh bawahannya saja.

3) Adaptasi Teknologi

Dengan diterapkannya sistem manajemen kinerja pegawai, tentunya perubahan teknologi menjadi satu hal yang penting. Hal tersebut untuk dapat memaksimalkan sistem manajemen kinerja pegawai berjalan dengan lancar. Teknologi terus ditingkatkan seiring dengan perkembangan sistem manajemen kinerja pegawai itu sendiri. Aplikasi-aplikasi yang mendukung dan mempermudah manajemen kinerja pegawai harus dibuat sebagai jawaban dari persoalan sistem manajemen kinerja pegawai.

4) Adaptasi Sumberdaya Manusia

Selain perubahan teknologi, perubahan sumberdaya manusia juga menjadi hal yang sangat penting. Karena percuma saja jika menggunakan teknologi yang paling canggih sekalipun namun sumberdaya manusianya tidak dapat

menggunakannya merupakan sebuah hal yang sia-sia. Untuk itu kualitas sumberdaya manusia harus dijaga dalam penerapan sistem manajemen kinerja pegawai. Pelatihan dan sosialisasi harus digaungkan terutama dalam menghadapi PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 yang dapat mengakibatkan proses penyesuaian yang banyak.

Dalam penerapan sistem manajemen kinerja pegawai pasti mengalami penyesuaian yang besar. Hal tersebut bertujuan untuk dapat menerapkan sistem manajemen kinerja dengan maksimal. Tidak terkecuali pada SKP karena SKP dapat mempengaruhi perkembangan karir seorang pegawai. Nilai SKP menjadi syarat untuk seorang pegawai yang akan melakukan kenaikan jabatan. Apabila proses penyesuaian terhadap SKP tidak berjalan dengan baik, maka pegawai tersebut juga tidak dapat menggunakan SKP dengan sebagaimana mestinya sehingga nilai SKP tidak seperti yang diharapkan.

4.4 Faktor-Faktor yang perlu Diperhatikan dalam Melaksanakan System Manajemen Kinerja Pegawai Di Kota Medan

Selain proses adaptasi, terdapat faktor-faktor penting lain yang harus diperhatikan dalam penerapan sistem manajemen kinerja pegawai yaitu:

1. Komitmen

Komitmen dalam penerapan sistem manajemen kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting. Hal tersebut dikarenakan komitmen berkaitan dengan tingkat kepedulian pegawai terhadap penerapan sistem manajemen kinerja pegawai. Apabila pegawai tidak memiliki komitmen dalam menjalankan sistem manajemen kinerja pegawai, maka sikap tidak kepedulian dan acuh terhadap perubahan akan membawanya pada ketidakpahaman mengenai sistem manajemen kinerja pegawai. Dengan begitu penerapan sistem manajemen kinerja pegawai akan menjadi hal yang sia-sia bahkan terkesan menghambat bagi pegawai tersebut.

2. Budaya Sungkan dalam Memberi Penilaian

Memberi penilaian kepada seorang ASN pada dasarnya merujuk beberapa indikator. Namun demikian, ada satu hal yang sering kurang disadari bahwa hampir semua pemberian nilai tersebut tidak lepas dari bentuk budaya yang ada dalam kehidupan

sosial yang terbawa ke dalam kehidupan organisasi birokrasi. Bentuk budaya tersebut adalah budaya sungkan dalam memberikan penilaian.

Budaya sungkan pada dasarnya adalah suatu mekanisme yang mengatur tata hubungan sosial dalam melakukan interaksi sosial dengan orang lain. Akar budaya sungkan ini dapat ditelusuri dari adanya rasa tidak enak, segan, dan hormat kepada seseorang agar tidak tersinggung ataupun tidak marah sehingga hubungan sosial tetap terjaga dengan baik dan harmonis.

Manifestasi budaya sungkan dalam dunia birokrasi juga dipraktikkan pada hampir semua daerah di wilayah Republik Indonesia. Walaupun Indonesia memiliki berbagai macam suku bangsa dengan aneka ragam kebudayaannya, secara garis besar masih memiliki kesamaan akar budaya yang sama, yang sering disebut sebagai budaya Timur. Salah satu ciri umum dari budaya Timur adalah mengedepankan kolektivisme. Wujud kolektivisme terlihat dalam perilaku yang saling menghormati dan saling menghargai yang masih dijunjung tinggi. Kolektivisme tercermin dalam perilaku anggota dalam melakukan hubungan sosial yang bersifat personal.

Hubungan yang bersifat personal ini juga terbawa dalam melakukan hubungan sosial dalam dunia kerja dilingkungan birokrasi. Hal ini berbeda yang dikonseptualisasikan oleh Max Weber bahwa dalam birokrasi mengedepankan hubungan yang bersifat impersonal. Hubungan yang bersifat personal dalam lingkungan birokrasi juga terbawa dalam pemberian penilaian kinerja.

Akibatnya, hasil penilaian kinerja sebagian mencerminkan manifestasi kolektivisme yang berakar dari budaya sungkan dalam rangka menjadi hubungan sosial tetap terjaga dengan baik dan berusaha untuk tidak menyakiti pihak lain sehingga nilai kinerja pada umumnya masuk dalam kategori baik. Implikasi dari budaya sungkan ini dalam penilaian adalah munculnya nilai yang dapat dikatakan masuk dalam kategori baik (rata-rata baik) atau angka yang moderat.

3. Penilaian Belum yang Sebenarnya

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan cara untuk mengukur sumbangsih atau kontribusi seorang pegawai dalam suatu organisasi tempat mereka bekerja. Besar - kecilnya kontribusi pegawai tersebut menggambarkan kelebihan dan kekurangan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai

dengan tugas dan fungsi organisasi. Melalui penilaian tersebut, diharapkan tergambar bagaimana kinerja seorang pegawai dalam memberikan kontribusinya terhadap organisasi. Meskipun sudah ada ukuran atau indikator yang digunakan dalam melakukan penilaian, pada kenyataannya para penilai belum dapat melepaskan diri dari adanya unsur-unsur subjektivitas.

Akibat adanya unsur-unsur subjektivitas tersebut, hasil penilaian menjadi bias. Bentuk-bentuk bias tersebut adalah:

- 1) Halo effect, yakni suatu kondisi di mana pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja, baik dalam arti yang positif maupun yang negatif.
- 2) Central tendency, yakni penilaian prestasi kinerja yang cenderung dibuat rata-rata dan para penilai cenderung menghindari penilaian yang ekstrim.
- 3) Leniency bias, yakni kecenderungan para penilai memberikan nilai yang murah dalam evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja pegawai.
- 4) Strickness bias, yakni kecenderungan para penilai memberikan nilai mahal dalam evaluasi pelaksanaan kinerja pegawai.
- 5) Recency effect, yakni kecenderungan para penilai memberikan penilaian kinerja berdasarkan kegiatan terakhir (kesan terakhir) pegawai yang terkesan baik dan buruk (Satyawinata, 2014).

4. Penilaian Kinerja Masih Bersifat Administratif

Upaya untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai tidaklah mudah. Berbagai sumber daya, baik tenaga, waktu, dan dana telah dicurahkan untuk dapat memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut sekaligus menjadi ciri pembeda bagaimana perbedaan tingkat hasil kinerja antara satu pegawai dan pegawai lainnya. Melalui hasil penilaian kinerja tersebut, pihak atasan atau jajaran pimpinan dapat menggunakannya dapat memberikan semacam reward dan punishment kepada pegawai, termasuk dalam melakukan promosi, mutasi, dan rotasi.

Namun demikian, tidak jarang terdengar bahwa penilaian kinerja pegawai ternyata masih di atas kertas semata. Hal ini menyebabkan munculnya persepsi bahwa hasil penilaian kinerja pegawai hanyalah sekadar formalitas belaka. Penilaian kinerja cenderung masih dipandang sebagai hanya sebatas memenuhi prasyarat yang diharuskan oleh pembina kepegawaian. Munculnya persepsi semacam ini juga biasanya tidaklah merujuk pada satu atau dua contoh kasus semata, tetapi sudah beberapa kali terjadi di

lingkungan kerja pegawai. Hal ini tentu menjadi preseden tidak baik bagi kondusif kerja dalam organisasi. Bahkan, tidak jarang muncul anggapan bahwa sudah rancangan (setting) awal untuk melakukan promosi, mutasi, dan rotasi sebelum adanya hasil penilaian kinerja.

Indikasi yang sering digunakan oleh sebagian pegawai dalam memberikan label seperti itu adalah sering adanya kejadian yang luar biasa dan tidak pernah diprediksikan sebelumnya. Misalnya, tiba-tiba yang mendapatkan promosi adalah orang tertentu, padahal secara keseharian dan berdasarkan beberapa indikator yang sering digunakan dalam penilaian hal tersebut belum terpenuhi. Kalaupun sudah terpenuhi, masih ada orang lain yang dipandang lebih tinggi dan lebih layak mendapatkan promosi. Seringkali dalam pandangan mereka adalah orang tertentu yang dinilai kinerjanya kurang baik, bahkan sering melakukan kesalahan fatal justru mendapatkan promosi. Sebaliknya, ada orang yang mereka nilai memiliki kinerja naik dan tidak pernah melakukan kesalahan fatal justru tidak mendapatkan promosi.

Akibatnya, hasil kinerja para pegawai hanya menjadi kumpulan dan tumpukan berkas dan file semata. Hal ini menyebabkan munculnya kesan bahwa ada kecenderungan kita berhasil memenuhi syarat penilaian kinerja, tetapi belum mampu sepenuhnya menerapkan hasil penilaian kinerja tersebut dalam melakukan evaluasi dan pengembangan, termasuk dalam pengembangan karirpegawai. Inilah yang membuat munculnya kesan bahwa penilaian kinerja masih sebatas di atas kertas belaka.

5. Indikator Penilaian Perilaku Belum Menggambarkan Perilaku yang Sebenarnya

Indikator digunakan untuk mengetahui bagaimana gambaran kinerja pegawai sebenarnya diharapkan mencakup berbagai aspek pada diri pegawai dalam menjalankan tugasnya. Indikator tersebut juga diharapkan dapat menggambarkan bagaimana kinerja termasuk perilaku pegawai.

Saat ini untuk mengetahui perilaku pegawai, dapat digunakan dengan menggunakan indikator penilaian perilaku kerja, sesuai dengan Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat No. 7 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dan belum mengacu pada PP 30/2019 (yang sempat disebut di bab sebelumnya, memiliki indikator/aspek penilaian perilaku yang berbeda.

Indikator atau aspek yang digunakan untuk menilai perilaku kerja tampaknya belum dapat menggambarkan bagaimana perilaku pegawai yang sebenarnya. Dalam memanifestasikan sikap, perilaku, kemauan, dan kemampuan PNS dalam relasi sosial di lingkungan kerja juga tidak terlepas dari norma sosial dan etika sosial, termasuk aspek moral.

Hal ini sangat penting karena boleh jadi seorang PNS memiliki orientasi pelayanan yang baik, komitmen yang kuat, inisiatif kerja yang baik, kerja sama yang baik, dan kepemimpinan yang kuat, namun dalam keseharian dalam bekerja boleh jadi mengabaikan norma sosial, etika sosial, dan mengesampingkan aspek moralitas. Termasuk perlunya menegakkan budaya malu di kalangan PNS yang saat ini sangat lemah (Tobirin, 2008).

6. Pendekatan *Managing People for Results*

Setiap langkah reformasi birokrasi akan mengakibatkan terjadinya perubahan dan setiap perubahan akan berpotensi menimbulkan permasalahan dalam organisasi dan akan berdampak pada kinerja pelayanan publik pemerintah secara umum. Untuk itu, perubahan dalam organisasi instansi pemerintah harus ditetapkan secara jelas. Di samping itu, target kinerja juga harus ditetapkan dan dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pegawai. Penetapan target kinerja juga harus memperhatikan standar pelayanan minimal sehingga dapat memberikan kepastian bagi masyarakat pengguna jasa. Untuk itu, penerapan sistem manajemen kinerja haruslah dilaksanakan seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Salah satu konsep dalam sistem manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif atau dikenal dengan *managing people for result*. Secara garis besar, konsep *managing people for result* meliputi tiga topik bahasan, yaitu *performance system*, *communication styles*, dan *performance system coaching*. Masing-masing topik diuraikan sebagai berikut:

- a) *Performance System (Sistem Kinerja)* Model Sistem Kinerja telah mengalami perkembangan berdasarkan hasil riset selama bertahun-tahun. Model sistem kinerja telah terbukti sebagai sebuah model untuk membantu menjelaskan mengapa pegawai melaksanakan pekerjaannya berdasarkan cara/gaya mereka. Secara alamiah, pegawai akan menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan dan tuntutan kerjanya dan hal ini akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Sistem kinerja terdiri atas lima unsur yang saling berkaitan, yaitu :

Situation: kondisi lingkungan tempat seorang Performer melaksanakan pekerjaannya.

Performer: individu atau kelompok yang diharapkan untuk melaksanakan tugas tertentu.

Response: sikap dan tindakan yang dilakukan oleh Performer.

Consequences: kejadian yang mengikuti tindakan Performer dan menambah atau mengurangi kemungkinan berulangnya tindakan Performer pada situasi yang sama.

Feedback: Informasi kinerja yang diterima oleh Performers tentang kemajuan prestasi pekerjaan yang memberikan petunjuk kepada mereka untuk mempertahankan atau memperbaiki sikap dalam bekerja.

b) Teknik Komunikasi

Menurut Carl G. Jung (1921), terdapat empat hal yang mendasari proses komunikasi antar manusia, yaitu *sensing*, *intuiting*, *thinking*, dan *feeling*. *Sensing* memfokuskan diri pada pengalaman, data, praktik, realitas, fakta, detail, keahlian, dan kondisi saat ini. *Intuiting* memusatkan perhatian pada kemungkinan, inspirasi, kreativitas, imajinasi, visi, pengembangan keahlian baru, gambaran besar, dan masa yang akan datang. *Thinking* memusatkan diri pada logika, kebenaran, prinsip, pertanyaan, pemecahan masalah, tugas, dan memperlakukan orang lain dengan baik. *Feeling* memusatkan diri pada sistem nilai, orang, harmoni, penerimaan, mendukung orang lain, hubungan antar manusia, dan memperlakukan orang lain secara khusus. Jung menyimpulkan bahwa dalam proses komunikasi, empat unsur tersebut seluruhnya digunakan secara bersamaan. Akan tetapi, dalam praktiknya, masing-masing orang akan menggunakan setiap unsur tersebut sesuai dengan skala prioritas, situasi, dan kondisi yang dihadapinya. Pemahaman mengenai berbagai teknik komunikasi dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam berinteraksi dengan pegawai yang lain. Keterampilan berkomunikasi ini merupakan hal penting dalam implementasi sistem kinerja. Pemahaman mengenai hal tersebut menjadi dasar yang penting dalam proses pelatihan sistem kinerja secara efektif dan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

c) *Performance System Coaching*

Salah satu hal penting dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi adalah adanya kejelasan tujuan organisasi. Tujuan organisasi yang jelas dan

dikomunikasikan kepada anggota organisasi akan memotivasi pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Terlepas dari fokus organisasi pada individu atau pada kerja sama tim, dua-duanya memerlukan unsur kepemimpinan yang tangguh. Pemimpin yang baik harus dapat memberikan arahan yang jelas dan memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat mengarahkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dengan baik, seorang pemimpin harus dapat mencegah dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh para pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui coaching (pelatihan). Jadi, coaching merupakan keahlian yang sangat perlu dimiliki oleh pemimpin unit organisasi, pejabat pembuat komitmen, ketua tim, dan anggota tim (pegawai) dalam suatu organisasi. Tujuan dari coaching adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang akan membantu Performers dalam memonitor dan memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus (berkelanjutan). Tanggung jawab dari kegiatan coaching ini berada pada coach (pelatih) dan Performers. Pelatih harus dapat mengidentifikasi berbagai kemungkinan dan peluang untuk memperbaiki kinerja organisasi, dan menentukan saat yang tepat untuk melaksanakan coaching atau tidak terhadap performers. Selanjutnya, coach dan performers bersama-sama mendiskusikan berbagai kendala yang ditemukan dalam sistem kinerja dan mencari solusi untuk memperbaiki kinerja organisasi. Dengan demikian, coaching akan dapat memberikan jaminan perbaikan mengenai pencapaian kinerja pegawai secara individual, efektivitas kerja sama tim, dan kepuasan pegawai yang melaksanakan pekerjaan terkait.

7. Tumpang Tindih Sistem Manajemen

Sistem manajemen bermanfaat untuk mempermudah pemerintahan dalam menjalankan tugasnya. Namun sistem manajemen yang terlalu banyak dapat membuat para pegawai bingung. Apalagi para pegawai masih dalam tahap proses adaptasi terhadap sistem manajemen kinerja pegawai yang satu akan tetapi sudah keluar lagi yang baru. Permasalahan sekarang ini bukan tentang pembuatan sistem manajemen kinerja karena perkembangan IT terkhususnya di Indonesia sudah semakin baik namun permasalahannya terlalu banyak sistem manajemen yang digunakan terutama dalam pemerintahan. Hal tersebut merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan karena penggunaan teknologi adalah untuk mempermudah para pegawai menjalankan tugasnya. Dengan

terlalu banyaknya sistem manajemen yang terkadang bisa terjadi tumpang tindih di dalamnya malah terkesan memperibet para pegawai.

Tumpang tindih sistem manajemen yang ada di pemerintahan dapat diatasi dengan koordinasi terutama dengan pemerintahan pusat. Karena sering kali pemerintah kota maupun daerah membuat sebuah aplikasi sebagai salah satu sistem manajemennya namun tidak lama berselang pemerintah pusat juga mengeluarkan aplikasi yang penggunaannya sama. Dengan diperkuat peraturan yang dibuat dapat mengakibatkan sistem manajemen yang dibuat pemerintah pusat harus digunakan sehingga menyebabkan pembuatan aplikasi yang dibuat pemerintah daerah maupun kota menjadi tidak terpakai.

Sistem manajemen kinerja yang harus diterapkan dalam pemerintahan adalah sistem manajemen yang memudahkan para pegawai. Kebutuhan para pegawai di setiap OPD berbeda-beda sehingga sistem manajemen kinerja juga harusnya dapat bersifat fleksibel sesuai dengan kebutuhan masing-masing OPD. Dengan demikian sasaran kinerja yang ditetapkan menjadi target kerja dapat lebih mudah dicapai para pegawai.

BAB V KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

1. Perubahan dasar PermenpanRB No. 8 Tahun 2021 menjadi PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 adalah:
 - a) PermenpanRB No. 8 Tahun 2021 hanya mengatur PNS saja namun pada PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 mengatur PNS dan PPPK
 - b) Dalam PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 terdapat *core values* ASN berAKHLAK dan panduan dimasukkan perilakunya sebagai perilaku kerja yang akan mempengaruhi predikat kerja
 - c) PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 terdapat mekanisme *Agile* yang mendukung kebutuhan organisasi yang lincah dan dinamis dalam menghadapi perubahan dunia yang semakin cepat.
 - d) PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 memsiahkan SKP dan angka kredit, *predefined task* tidak lagi menjadi acuan utama dalam menentukan kinerja pegawai. Klasifikasi ekspektasi dan dialog kinerja diharapkan lebih sering dilakukan oleh pimpinan dan pegawai.
2. Pemerintah Kota Medan telah menerapkan sistem manajemen kinerja pegawai berdasarkan PermenpanRB No. 8 Tahun 2021 namun belum menerapkan sistem manajemen kinerja berdasarkan PermenpanRB No. 6 Tahun 2022.
3. Dalam perubahan dari sistem manajemen kinerja pegawai berdasarkan PermenpanRB No. 8 Tahun 2021 menjadi PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 harus memperhatikan proses adaptasi yang terjadi agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sistem manajemen kinerja pegawai.
4. Dalam pembuatan sistem manajemen yang digunakan dalam pemerintahan harus memperhatikan tumpang tindih sistem manajemen. Sistem manajemen dibuat untuk memudahkan para pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya namun terjadinya tumpang tindih sistem manajemen dapat membuat para pegawai yang sedang dalam proses adaptasi menjadi kesulitan.
5. Masing-masing OPD memiliki kebutuhan terhadap kinerja yang berbeda-beda. Oleh karena itu sistem manajemen kinerja yang diterapkan harus memiliki fleksibilitas yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing OPD.

5.2. Upaya Perbaikan dan Rekomendasi

1. Penerapan PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara sudah seharusnya dilakukan agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi
2. Dalam proses menuju perubahan sistem manajemen kinerja pegawai berdasarkan PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 proses adaptasi berupa sosialisasi dan pemahaman terhadap PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 harus ditingkatkan sampai ke masing-masing OPD.
3. Membuat sistem manajemen kinerja pegawai berdasarkan PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dan menghindari terjadinya tumpang tindih sistem manajemen serta memperhatikan kebutuhan yang berbeda-beda di tiap OPD.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, A., dan Setiawan, J., (2018). *Metologi Penelitian Kualitatif*. CV. Jejak: Sukabumi.
- Denzin and Y. Lincoln. (1994), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Perkasa
- Handoko, (2003). *Manajemen Personalial Dan SumberDaya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFEUGM
- Moehiono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Musanef, Rosdakarya. (2007). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam. Remaja Rosda Karya: Bandung
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Manajemen*. New York: Pearson Education
- Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Siyoto, S., dan Sodik, M.A. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing: Yogyakarta.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Simamora. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta: Rajawali Pers
- Widjaja, A. W. (2006). *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Rajawali.
- Yani. (2012). *Dasar- Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Yudhistira
- Wahyudi, Bambang (2002). *Manajemen Edisi Kedelapan*. Jakarta: Mancana Jaya Cemerlang

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2013 tentang
Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman
Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman
Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 Tentang Pedoman
Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen
Pegawai Negeri Sipil

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara