

Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Opel Saputra^{1✉}, Heliyani²

^{1,2}Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi

opelsaputra85@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the implementation of the employee performance appraisal system at the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Payakumbuh City. The research method used is qualitative descriptive method and data collected through in-depth interviews, observation or documentation. Informants in this study were officials and employees in the BKPSDM of Payakumbuh City as many as 5 people. The results of the study concluded that: 1) BKPSDM Payakumbuh City uses new rules from the PANRB Ministerial Regulation No. 6 of 2022 to assess employee performance. The assessment is carried out based on the job description of each employee, making it more objective and focused on the real contribution to organizational goals; 2) BKPSDM Payakumbuh City has not implemented a performance appraisal system in accordance with the Minister of PANRB Regulation No. 6 of 2022; 3) The implementation of the performance appraisal system at BKPSDM Payakumbuh City faces obstacles such as lack of employee commitment, a culture of reluctance in appraisal, subjectivity, administrative focus, inaccurate behavioral indicators, and overlapping appraisal systems. These barriers reduce effectiveness in supporting career development and optimal performance management. The results of the study recommend the BKPSDM of Payakumbuh City to implement a performance appraisal system in accordance with the Minister of PANRB Regulation No. 6 of 2022. Important steps include employee training, job description updates, regular feedback, use of results for professional development, and periodic evaluations. The system should have concrete indicators and transparency to assess employees fairly, thereby improving organizational performance and efficiency.

Keywords: State Civil Apparatus, Performance appraisal system, Policy Implementation, Employee Performance, Discipline,

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa implementasi sistem penilaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Payakumbuh. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif metode deskriptif dan data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi ataupun dokumentasi. Informan dalam penelitian ini adalah pejabat dan pegawai ada di lingkungan BKPSDM Kota Payakumbuh sebanyak 5 orang. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) BKPSDM Kota Payakumbuh menggunakan aturan baru dari Peraturan Menteri PANRB No. 6 Tahun 2022 untuk menilai kinerja pegawai. Penilaian dilakukan berdasarkan uraian pekerjaan masing-masing pegawai, menjadikannya lebih objektif dan fokus pada kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi; 2) BKPSDM Kota Payakumbuh belum mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022; 3) Implementasi sistem penilaian kinerja di BKPSDM Kota Payakumbuh menghadapi hambatan seperti kurangnya komitmen pegawai, budaya sungkan dalam penilaian, subjektivitas, fokus administratif, indikator perilaku yang tidak akurat, dan tumpang tindih sistem penilaian. Hambatan-hambatan ini mengurangi efektivitas dalam mendukung pengembangan karier dan manajemen kinerja optimal. Hasil penelitian merekomendasikan pihak BKPSDM Kota Payakumbuh untuk menerapkan sistem penilaian kinerja sesuai Peraturan Menteri PANRB No. 6 Tahun 2022. Langkah penting mencakup pelatihan pegawai, pembaruan uraian pekerjaan, umpan balik rutin, penggunaan hasil untuk pengembangan profesional, dan evaluasi berkala. Sistem ini harus memiliki indikator konkrit dan transparansi untuk menilai pegawai secara adil, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi.

Kata kunci: Aparatur Sipil Negara, Sistem penilaian kinerja, Implementasi Kebijakan, Kinerja Pegawai, Disiplin,

Jurnal Ekobistek is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Instansi Pemerintah adalah organisasi publik yang bertugas menyediakan pelayanan masyarakat dengan SDM yang dipilih secara khusus. Tujuan instansi pemerintah dapat tercapai jika SDM dikelola, digerakkan, dan digunakan secara efektif dan efisien.

Sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat, PNS perlu memiliki disiplin kerja yang baik untuk mencapai kinerja produktif dan efisien, sesuai harapan instansi dan masyarakat. Menekankan bahwa kinerja pegawai tergantung pada kualitas SDM dan semangat kerja yang tinggi. Kinerja merupakan hasil dari kemampuan, usaha, motivasi, dan dukungan

lingkungan [1] [2]. kinerja sebagai hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya. SKP diatur dalam PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS sebagai aturan pelaksanaan dari UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, menggantikan PP No. 46 Tahun 2011. Selain itu, SKP juga diatur dalam PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 [3]. Sistem Manajemen Kinerja PNS meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, penilaian, tindak lanjut, dan sistem informasi kinerja. Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan berdasarkan sistem prestasi dan karier, dengan memperhatikan perencanaan kinerja di tingkat individu dan organisasi, serta mempertimbangkan target, capaian, hasil, manfaat, dan perilaku PNS.

Sistem Penilaian Kinerja PNS, sesuai PP No. 30 Tahun 2019 Pasal 4, harus objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian ini mencakup bobot 70% untuk penilaian utama dan 30% untuk penilaian perilaku kerja, sebagaimana diatur dalam PermenPANRB No. 6 Tahun 2022. Standar penilaian perilaku kerja mencakup orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmoni, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi. Standar target hasil kerja meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.

Penilaian kinerja merupakan prosedur formal di dalam organisasi untuk mengevaluasi sumbangan dan kepentingan bagi pegawai. Penilaian kinerja adalah proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja individu setiap karyawannya [4]. penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa, mengkaji, dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang [5].

PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 juga mengatur prinsip pengelolaan kinerja pegawai yang mencakup pengembangan kinerja, pemenuhan ekspektasi pimpinan, dialog kinerja intens antara pimpinan dan pegawai, pencapaian kinerja organisasi, serta hasil kerja dan perilaku kerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai digunakan untuk pengembangan karier, manajemen talenta, pemberian tunjangan kinerja, penghargaan, dan penerapan sanksi. Penilaian dilakukan secara periodik dengan pejabat penilai mereview hasil kerja dan perilaku kerja bulanan atau triwulanan serta menetapkan predikat kinerja periodik pegawai berdasarkan kuadran kinerja.

Penilaian kinerja memiliki tujuan yang beragam. Ini meliputi evaluasi keterampilan dan kemampuan pegawai, dasar perencanaan kepegawaian, pengembangan karir dan kenaikan jabatan, serta membangun hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan [6]. Selain itu, penilaian ini juga untuk memahami kinerja organisasi secara keseluruhan, membantu pegawai mengenali kekuatan dan kelemahan pribadi, dan memberikan motivasi serta kontribusi untuk pengembangan kepegawaian.

Penilaian prestasi kerja memiliki peran penting dalam manajemen personalia. Ini meliputi perbaikan prestasi kerja melalui umpan balik yang konstruktif, penyesuaian kompensasi, serta dasar untuk keputusan penempatan, promosi, dan pengembangan karier [7]. Selain itu, penilaian ini membantu mengidentifikasi kebutuhan latihan, mengurangi ketidakakuratan informasi dalam manajemen personalia, dan memastikan kesempatan kerja yang adil. Secara keseluruhan, penilaian prestasi kerja merupakan alat yang vital dalam mengelola sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya [8].

Penilaian kinerja atau evaluasi kinerja pegawai merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja. Manajemen penilaian kinerja merupakan serangkaian aktivitas selama masa periode penilaian, dan bukan hanya kegiatan pada saat penilaian saja. Manajemen penilaian kinerja proses komunikasi yang terus menerus antara karyawan dan atasan langsungnya dan ini melibatkan harapan dan pemahaman yang baik tentang tugas yang diberikan pada karyawan, bagaimana kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, bagaimana karyawan dan atasannya bekerja bersama-sama untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja dan bagaimana kinerja itu sendiri diukur [9].

Tolok ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuan. Tolok ukur dapat dirumuskan melalui analisis jabatan dengan mengurai visi, misi dan tujuan organisasi menjadi uraian jabatan dan atau sasaran kinerja. Uraian jabatan disusun berdasarkan hasil kerja yang diharapkan dari jabatan tersebut. Uraian jabatan dapat diuraikan lebih rinci lagi dalam bentuk rencana tindak kinerja dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian tolok ukur dapat dirumuskan melalui dua pendekatan yaitu pendekatan analisis jabatan dan pendekatan sasaran kinerja. Syarat-syarat penilaian dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputar balikkan

penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif. Prosedur penilaian berjalan dengan baik maka para penilai sebelum melakukan penilaian perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut analisis mendalam terhadap standar kinerja spesifik yang mencerminkan tugas dan tanggung jawab pegawai. Standar kinerja ini harus dikomunikasikan dengan jelas kepada semua karyawan. Penilaian kinerja harus menguraikan dengan detail dimensi-dimensi kinerja yang relevan, seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, dengan fokus pada perilaku yang dapat diamati untuk memastikan objektivitas. Validasi sistem penilaian,

pelatihan bagi penilai, dan hubungan yang baik dengan karyawan dinilai juga penting. Libatkan lebih dari satu penilai jika memungkinkan untuk mengurangi bias, dan sediakan mekanisme untuk menyelesaikan ketidaksepakatan [10].

Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh, terdapat beberapa fenomena yang memengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai belum optimal dalam tugas pengaturan, pengendalian, dan pengawasan, terlihat dari rendahnya persentase kehadiran ASN di badan tersebut, yang berada di urutan terakhir dari 31 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Payakumbuh. Faktor-faktor penyebab rendahnya kehadiran pegawai antara lain pegawai meninggalkan kantor pada jam kerja dengan alasan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan, tidak ikut apel, pulang cepat tanpa alasan jelas, mangkir kerja dengan alasan kesehatan atau keperluan keluarga, saling menyalahkan di antara pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, serta rendahnya komitmen organisasi. Meskipun demikian, penilaian kinerja pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh tetap dinilai sangat baik atau baik oleh pejabat penilai.

Pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh belum sepenuhnya menerapkan prinsip

umum pengelolaan kinerja pegawai seperti dialog kinerja intens antara pimpinan dan pegawai, yang penting untuk meningkatkan komunikasi efektif dan kualitas kinerja. Sistem penilaian kinerja pegawai juga belum optimal dalam mengevaluasi kinerja, dengan kriteria penilaian yang belum memadai dalam menangkap kemampuan teknis secara tepat dan penilaian yang cenderung subyektif. Periode penilaian yang dilakukan setahun sekali (Januari–Desember) juga perlu diperhatikan untuk ditingkatkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jangka waktu penilaian yang relatif lama pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh membuat sulit bagi pejabat penilai untuk mengingat semua perilaku dan prestasi kerja bawahannya dari awal hingga akhir periode penilaian. Hal ini juga memunculkan kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang lebih baik mendekati periode penilaian, yang dapat menyebabkan terjadinya bias halo effect. Bias ini terjadi ketika tindakan atau perilaku terakhir dari pihak yang dinilai mempengaruhi penilaian secara keseluruhan dalam satu periode penilaian

Penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh harus dilakukan dengan menggunakan sistem yang sesuai ketentuan yang berlaku. Hal ini penting agar penilaian kinerja tersebut menjadi

relevan, handal, dan dapat diterima. Dengan demikian, hasil dari penilaian tersebut dapat memberikan manfaat yang maksimal baik untuk pegawai itu sendiri maupun untuk administrasi kepegawaian di organisasi tempat PNS tersebut bekerja.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode uraian. Jenis riset yang digunakan adalah riset kepustakaan, yaitu dengan melihat melalui jurnal, wawancara mendalam, observasi ataupun dokumentasi. Pengumpulan data tidak dipandu oleh teori, tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian lapangan. Penulis menggunakan jurnal, tesis dari penelitian terdahulu, website/bahan yang diangkat dari keterangan lain yang berkaitan dengan topik penelitian ini untuk mengidentifikasi tema atau wacana dan meneliti kejadian yang sama seperti catatan, kertas koran, dan lain-lainnya yang berhubungan dengan pokok pembahasan. Keterangan yang terhimpun selanjutnya dilakukan analisis kualitatif dan deskriptif. Analisis data dilakukan merujuk pada pandangan Miles dan Huberman [11]. yang meliputi: reduksi data, penyajian data serta pengambilan kesimpulan dan verifikasi data.

3. Hasil dan Pembahasan

1) Sistem Penilaian Kinerja Yang Sesuai Dengan Ketentuan Pada BKPSDM Kota Payakumbuh

Sistem diartikan sebagai sekumpulan prosedur untuk melaksanakan suatu tugas yang saling terhubung dan saling berkaitan [12]. Suatu sistem pada dasarnya berfungsi untuk mencapai tujuan tertentu mengenai sekelompok unsur yang kuat hubungannya antara satu dengan yang lainnya [13]. Sistem terdiri dari bagian-bagian yang beroperasi untuk mencapai tujuan [14]. Berdasarkan beberapa pengertian mengenai sistem, dapat disimpulkan bahwa sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling terkait dan saling bekerja sama untuk membentuk suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penerapan sistem manajemen kinerja pegawai di BKPSDM Kota Payakumbuh sedang menyesuaikan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 yang lebih menekankan aspek kualitatif dibandingkan versi sebelumnya. Peraturan ini penting karena mengakui bahwa kinerja pegawai tidak hanya bisa diukur secara kuantitatif, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek kualitatif yang signifikan. Selain itu, peraturan baru ini mencakup baik PNS maupun PPPK, yang menandai perluasan cakupan evaluasi kinerja di institusi tersebut. Adaptasi terhadap peraturan ini sedang berlangsung untuk memastikan efektivitas evaluasi dan memenuhi standar pelayanan publik yang diharapkan.

Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Payakumbuh, sedang berlangsung proses adaptasi terhadap Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022, yang memerlukan pemahaman mendalam untuk implementasi yang efektif di lingkungan pemerintah setempat. Meskipun begitu, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tetap menjadi acuan utama dalam menilai kinerja pegawai, dengan fokus pada Sasaran Kinerja Pegawai (70%) dan Perilaku Kerja (30%). Indikator perilaku tersebut meliputi aspek seperti Berorientasi Pelayanan, Akuntabilitas, Kompetensi, Harmoni, Loyalitas, Adaptabilitas, dan Kolaborasi, yang mendukung pencapaian kinerja dan integritas pegawai secara efektif.

Sistem penilaian kinerja pegawai di BKPSDM Kota Payakumbuh telah mengadopsi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022, dengan bobot penilaian yang juga mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Dalam sistem ini, standar penilaian pegawai menggunakan uraian pekerjaan masing-masing pegawai untuk mengukur kinerjanya secara objektif.

Untuk penerapan sistem manajemen kinerja pegawai, setiap pegawai diharapkan menguasai teknologi terutama dalam pengisian SKP sebagai bagian dari kewajiban mereka untuk melaporkan dan mencapai target yang ditetapkan. SKP membantu mengukur kinerja secara terukur, menghilangkan stigma negatif terhadap ASN di masyarakat, dan membuat progres kerja lebih terlihat. Adaptasi organisasi meliputi strategi, struktural, teknologi, dan sumber daya manusia. Implementasi jabatan fungsional dan peningkatan teknologi menjadi krusial dalam mengoptimalkan sistem manajemen kinerja pegawai [15]. sementara peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan sosialisasi juga sangat penting untuk menyesuaikan diri dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022.

Efektivitas sistem penilaian kinerja adalah suatu rangkaian proses yang digunakan untuk mengukur dan menilai sifat-sifat dari pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dalam bekerja agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan organisasi [16]. Dalam penerapan sistem manajemen kinerja pegawai, penyesuaian yang cermat sangat penting untuk memastikan efektivitas sistem tersebut. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) memiliki peran krusial karena dapat memengaruhi perkembangan karir seorang pegawai, menjadi syarat penting dalam kenaikan jabatan. Jika proses penyesuaian terhadap SKP tidak berjalan lancar, pegawai tidak dapat memanfaatkannya secara optimal sehingga nilai SKP tidak mencapai harapan yang diinginkan. Oleh karena itu, implementasi SKP yang baik sangat dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan karir dan peningkatan kinerja pegawai

2) Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh menilai kinerja pegawai melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022. Penilaian mencakup hasil kerja dan perilaku kerja. Hasil kerja dinilai berdasarkan rencana hasil kerja, indikator kinerja individu, target, dan perspektif, sedangkan perilaku kerja dinilai dari orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, keharmonisan, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi. Tujuan utama penilaian ini adalah untuk menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Beberapa organisasi membedakan keduanya dengan menyisahkan pengukuran kinerja pada hasil dapat dikualifikasikan sedangkan indikator kinerja untuk beberapa situasi saat hasil hanya dapat dinilai lebih kualitatif pada dasar perilaku sasaran [17] indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan [18]. Untuk menilai prestasi kinerja karyawan perlu disusun indikator penilaian yang sesuai dengan tugas kerja mereka [19]].

Sistem penilaian kinerja pegawai di BKPSDM Kota Payakumbuh telah mengadopsi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022. Standar penilaian pegawai menggunakan uraian pekerjaan masing-masing pegawai untuk mengukur kinerja secara objektif. Penilaian ini digunakan secara administratif dan sebagai formalitas untuk proses kenaikan pangkat dan promosi, tetapi belum efektif untuk pengembangan dan peningkatan kinerja pegawai. Pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan ketrampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan [20]. .Pejabat penilai tidak memiliki data tertulis mengenai prestasi kerja bawahannya kecuali hasil penilaian tahun lalu. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris BKPSDM Kota Payakumbuh.

Dalam memberikan penilaian, tidak semua pejabat penilai memiliki buku panduan penilaian sasaran kinerja pegawai atau buku catatan prestasi kerja. Buku catatan ini, yang seharusnya mencatat pencapaian hasil kerja setiap pegawai, tidak pernah dibuat, sehingga sulit bagi pejabat penilai untuk mengamati dan mencatat tingkah laku atau perbuatan pegawai secara teratur. Akibatnya, penilai sering kali hanya melihat evaluasi sasaran kinerja pegawai tahun sebelumnya dan menambahkan sedikit poin, menyebabkan kenaikan nilai yang tidak objektif. Reliabilitas sistem penilaian kinerja sangat penting karena sistem

penilaian kinerja suatu organisasi akan dipakai dalam waktu yang lama dan berulang-ulang [21]. Sistem penilaian seperti ini rentan terhadap subjektivitas, karena sering kali dipengaruhi oleh hubungan antar rekan kerja dan perasaan sungkan.

Penilaian terhadap pekerjaan pegawai negeri sipil seringkali tidak mematuhi aturan yang ada, melainkan lebih memfokuskan pada kemampuan bawahan untuk menyelesaikan tugas dengan baik saat diberikan. Pimpinan atau atasan langsung cenderung memberikan beban kerja yang lebih berat kepada bawahan yang dianggap memiliki keterampilan lebih baik, yang menunjukkan bahwa pembagian beban kerja belum merata. Penilaian berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tidak memberikan informasi yang cukup mengenai bidang yang harus dikembangkan oleh pegawai yang dinilai. Penilaian ini masih bersifat umum dan tidak terkait dengan bidang pekerjaan masing-masing pegawai, sehingga nilai yang diberikan tidak mencerminkan kinerja sebenarnya karena tidak didasarkan pada prestasi kerja dan kemampuan yang sebenarnya. Seharus 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 [22].

Kendala lainnya adalah pembagian tugas dan beban kerja yang belum merata di antara semua pegawai, sehingga ada yang memiliki beban kerja lebih banyak daripada yang lain. Selain itu, belum adanya umpan balik terhadap penilaian prestasi kerja menyebabkan pegawai negeri tidak mengetahui seberapa baik atau buruk kinerjanya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (SKP) sering kali tidak efektif dalam mendukung pengembangan potensi karier PNS, terutama dalam aspek pendidikan, pelatihan, pemberian reward, dan punishment untuk masa depan. Salah satu permasalahan utamanya adalah ketidakjelasan dalam menetapkan target atau tujuan yang harus dicapai oleh PNS dalam proses penilaian untuk promosi dan pengembangan karier. Akibatnya, PNS dinilai berdasarkan kinerja saat ini tanpa arahan yang jelas mengenai fokus pengembangan potensi mereka. Hal ini menghambat peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawai serta mengurangi efektivitas sistem penilaian dalam memberikan umpan balik yang konstruktif untuk kemajuan karier PNS.

Ketiadaan umpan balik yang jelas dan transparan mendorong penilai untuk mempertimbangkan faktor emosional dan pribadi dalam penilaiannya, mengurangi objektivitas. Karakteristik pribadi yang tidak berkaitan dengan pekerjaan sering mempengaruhi hasil penilaian, baik secara sadar

maupun tidak sadar. Opini pribadi penilai dapat menyebabkan penilaian bias, dengan kecenderungan memberikan nilai rata-rata, atau nilai yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, yang tidak selalu berdasarkan pengamatan sistematis. Selain itu, ada kecenderungan memberikan nilai yang lebih tinggi jika hasil penilaian diharapkan digunakan untuk promosi, dan nilai lebih rendah jika tidak ada peluang promosi. Masalah-masalah yang dihadapi yaitu standar yang tidak jelas, efek halo, kecenderungan terpusat, longgar atau ketat, dan biasa [23]. Hal ini menyebabkan pegawai tidak dapat menilai secara pasti apakah penilaian dilakukan secara obyektif, mengakibatkan mereka kehilangan kesempatan untuk belajar dari kegagalan atau kesuksesan dalam kinerja mereka.

Kurangnya komunikasi terbuka dan transparansi dalam penilaian SKP, serta pengaruh bias dan subjektivitas, membuatnya kurang efektif dalam memberikan umpan balik yang berguna dan konstruktif bagi pengembangan karier pegawai. Untuk meningkatkan efektivitas penilaian SKP, perlu adanya kriteria yang jelas dan obyektif, serta komunikasi yang lebih terbuka antara penilai dan pegawai yang dinilai. Penilaian ini harus benar-benar mendukung peningkatan kinerja dan pengembangan karier ASN. Sistem penilaian kinerja seharusnya diberitahukan kepada karyawan sebelum berlangsungnya penilaian, hal tersebut bertujuan untuk menjaga agar semua karyawan yang akan dinilai bertanggung jawab atas tugas-tugasnya [24].

Standar penilaian kinerja seharusnya memuat indikator-indikator yang mengukur kontribusi pegawai dalam mencapai sasaran strategis organisasi, seperti inovasi dalam bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, kemampuan beradaptasi dengan perubahan, dan komitmen terhadap pengembangan kompetensi. Indikator-indikator tersebut harus mampu mengukur kepatuhan terhadap tugas pokok dan fungsi organisasi, seperti peningkatan kualitas layanan kepegawaian dan pengembangan profesionali aparatur.

Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga menjadi pendorong untuk terus meningkatkan kualitas dan profesionalitas pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Ukuran keberhasilan departemen personalia adalah prestasi kerja, yang memberikan umpan balik kepada departemen dan karyawan. Prestasi kerja merupakan proses evaluasi dalam organisasi untuk menilai kinerja [25]. Ketiadaan umpan balik yang jelas dan transparan mendorong penilai untuk mempertimbangkan faktor emosional dan pribadi dalam penilaiannya, mengurangi objektivitas. Karakteristik pribadi yang tidak berkaitan dengan pekerjaan sering mempengaruhi hasil penilaian, baik secara sadar maupun tidak sadar. Opini pribadi penilai dapat

menyebabkan penilaian bias, dengan kecenderungan memberikan nilai rata-rata, atau nilai yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, yang tidak selalu berdasarkan pengamatan sistematis. Selain itu, ada kecenderungan memberikan nilai yang lebih tinggi jika hasil penilaian diharapkan digunakan untuk promosi, dan nilai lebih rendah jika tidak ada peluang promosi. Hal ini menyebabkan pegawai tidak dapat menilai secara pasti apakah penilaian dilakukan secara obyektif, mengakibatkan mereka kehilangan kesempatan untuk belajar dari kegagalan atau kesuksesan dalam kinerja mereka.

Kurangnya komunikasi terbuka dan transparansi dalam penilaian SKP, serta pengaruh bias dan subjektivitas, membuatnya kurang efektif dalam memberikan umpan balik yang berguna dan konstruktif bagi pengembangan karier pegawai. Untuk meningkatkan efektivitas penilaian SKP, perlu adanya kriteria yang jelas dan obyektif, serta komunikasi yang lebih terbuka antara penilai dan pegawai yang dinilai. Penilaian ini harus benar-benar mendukung peningkatan kinerja dan pengembangan karier ASN.

Standar penilaian kinerja seharusnya memuat indikator-indikator yang mengukur kontribusi pegawai dalam mencapai sasaran strategis organisasi, seperti inovasi dalam bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, kemampuan beradaptasi dengan perubahan, dan komitmen terhadap pengembangan kompetensi. Indikator-indikator tersebut harus mampu mengukur kepatuhan terhadap tugas pokok dan fungsi organisasi, seperti peningkatan kualitas layanan kepegawaian dan pengembangan profesionalisme aparatur. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga menjadi pendorong untuk terus meningkatkan kualitas dan profesionalitas pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Implementasi sistem penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh belum sesuai dengan teori-teori dan aturan yang berlaku mengenai penilaian kinerja. Meskipun menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pendekatan ini masih terlalu umum untuk secara akurat menilai kinerja individu pegawai. SKP belum sepenuhnya mencerminkan visi dan misi organisasi, lebih menekankan peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai abdi negara daripada abdi masyarakat. Penilaian kinerja saat ini kurang mempertimbangkan aspek pelayanan kepada masyarakat, menunjukkan bahwa penilaian perlu disesuaikan agar lebih mendalam, spesifik, dan selaras dengan tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat.

Untuk mencapai penilaian yang benar-benar objektif dan bermanfaat, sistem penilaian kinerja harus terbuka dan transparan. Standar kerja yang jelas harus menjadi acuan sehingga hasil penilaian dapat memberikan gambaran yang objektif dan akurat tentang kinerja

pegawai. Saat ini, sistem penilaian kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh belum mengadopsi pendekatan yang sepenuhnya mencerminkan kebutuhan organisasi. Tanpa penyesuaian yang mendalam, sistem penilaian yang ada tidak akan mampu mendukung pengembangan potensi pegawai dan tujuan strategis organisasi secara efektif. Untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja, diperlukan implementasi sistem yang lebih terstruktur dan relevan dengan visi, misi, serta fungsi pelayanan kepegawaian organisasi. Hal ini akan memastikan bahwa kinerja pegawai dinilai secara komprehensif dan mendukung tujuan jangka panjang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh.

3) Faktor Penghambat Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil penelitian di atas, faktor penghambat implementasi sistem penilaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh adalah sebagai berikut:

a. Komitmen

Komitmen dalam penerapan sistem penilaian kinerja pegawai sangat penting. Tingkat kepedulian pegawai terhadap penerapan penilaian kinerja menentukan keberhasilan sistem ini. Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh, pegawai tidak memiliki komitmen dalam menjalankan sistem manajemen kinerja pegawai. Sikap tidak peduli dan acuh terhadap perubahan menyebabkan ketidakpahaman mengenai sistem penilaian kinerja pegawai. Dampaknya, penerapan sistem penilaian kinerja pegawai menjadi sia-sia dan bahkan terkesan menghambat bagi pegawai tersebut.

b. Budaya Sungkan dalam Memberi Penilaian

Memberi penilaian kepada seorang ASN merujuk beberapa indikator, namun budaya sungkan dalam kehidupan sosial sering terbawa ke dalam kehidupan organisasi birokrasi. Budaya sungkan adalah mekanisme yang mengatur tata hubungan sosial dalam interaksi sosial dengan orang lain, berakar dari rasa tidak enak, segan, dan hormat agar tidak tersinggung atau marah sehingga hubungan sosial tetap harmonis. Akibatnya, hasil penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh mencerminkan manifestasi kolektivisme dari budaya sungkan, menghasilkan nilai kinerja yang umumnya masuk kategori baik atau moderat, demi menjaga hubungan sosial.

c. Penilaian Belum yang Sebenarnya

Penilaian kinerja bertujuan mengukur sumbangsih atau kontribusi pegawai dalam organisasi. Besar-kecilnya kontribusi menggambarkan kelebihan dan kekurangan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Meskipun ada ukuran atau indikator dalam penilaian, pada kenyataannya para penilai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh belum dapat melepaskan diri dari unsur-unsur subjektivitas. Hal ini menyebabkan penilaian tidak sepenuhnya mencerminkan kinerja sebenarnya dari pegawai.

d. 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 memberikan penilaian sesuai dengan kinerja pegawai, serta menjadi pembeda antara tingkat hasil kinerja satu pegawai dengan pegawai lainnya. Namun, penilaian kinerja saat ini masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan kualitas atau kontribusi nyata pegawai. Hasil penilaian kinerja seharusnya dapat digunakan oleh atasan atau jajaran pimpinan untuk memberikan reward dan punishment, serta dalam proses promosi, mutasi, dan rotasi pegawai. Namun, penilaian yang bersifat administratif tidak cukup efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Payakumbuh sering dianggap hanya sebagai formalitas di atas kertas. Hal ini menyebabkan persepsi bahwa penilaian kinerja hanya untuk memenuhi prasyarat administratif, tanpa dampak nyata pada promosi, mutasi, dan rotasi pegawai. Beberapa pegawai melihat penilaian sebagai sudah dirancang sebelumnya, sehingga promosi sering kali diberikan kepada orang yang dianggap kurang layak, sementara yang lebih kompeten terabaikan. Akibatnya, hasil penilaian kinerja hanya menjadi tumpukan berkas tanpa digunakan untuk evaluasi dan pengembangan karier yang efektif, memperkuat kesan bahwa penilaian kinerja hanya formalitas.

e. Indikator Penilaian Perilaku Belum Menggambarkan Perilaku Sebenarnya

Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh diharapkan mencakup berbagai aspek dalam menjalankan tugas, termasuk perilaku pegawai. Saat ini, penilaian ini seharusnya merujuk pada ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022, yang mencakup orientasi pada pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, keharmonisan, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi. Penting untuk memastikan bahwa setiap pegawai tidak hanya memahami nilai-nilai

ini, tetapi juga menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, evaluasi terhadap perilaku kerja dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam dan objektif mengenai kinerja pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang produktif sesuai dengan standar pelayanan publik yang diharapkan.

f. Pendekatan *Managing People for Results*

Langkah-langkah reformasi birokrasi memang dapat memunculkan perubahan, yang kadang-kadang juga menimbulkan tantangan di dalam organisasi dan berdampak pada kinerja pelayanan publik secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk menjalankan perubahan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh dengan jelas dan terstruktur. Salah satu tantangan utama adalah penyampaian yang kurang jelas mengenai target kinerja kepada seluruh pegawai. Penetapan target kinerja ini harus mempertimbangkan standar pelayanan minimal agar dapat memberikan kepastian kepada masyarakat pengguna jasa. Dengan demikian, implementasi sistem penilaian kinerja perlu dilakukan sejalan dengan reformasi birokrasi yang sedang berlangsung. Konsep penting dalam manajemen kinerja adalah *managing people for results*, yang mengutamakan upaya untuk mencapai hasil optimal melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efisien dan efektif. Hal ini memastikan bahwa setiap pegawai bekerja sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya untuk mendukung tujuan organisasi secara menyeluruh, termasuk dalam pelayanan publik yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

g. Tumpang Tindih Sistem Penilaian Kinerja

Permasalahan terkait dengan terlalu banyaknya sistem penilaian kinerja dalam pemerintahan memang dapat mengakibatkan kebingungan bagi para pegawai. Meskipun perkembangan teknologi informasi, khususnya di Indonesia, telah semakin baik, namun penggunaannya yang berlebihan atau terlalu banyak sistem manajemen dapat menimbulkan masalah tersendiri. Salah satu dampaknya adalah adanya tumpang tindih antara berbagai sistem penilaian kinerja yang ada. Hal ini tidak hanya membingungkan para pegawai, tetapi juga dapat memperumit proses kerja mereka. Sebagai hasilnya, penggunaan teknologi yang seharusnya mempermudah pekerjaan malah terkesan memperibetkan. Oleh karena itu, penting bagi pemerintahan, termasuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Payakumbuh, untuk mempertimbangkan integrasi atau harmonisasi antara berbagai sistem manajemen yang digunakan. Hal ini akan membantu dalam menyederhanakan proses kerja

dan memastikan bahwa teknologi benar-benar memberikan manfaat yang optimal bagi para pegawai dalam menjalankan tugas mereka dengan efisien dan efektif.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Payakumbuh telah mengadopsi aturan baru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022. Dalam sistem ini, standar penilaian pegawai menggunakan uraian pekerjaan masing-masing pegawai sebagai acuan untuk mengukur kinerja mereka secara objektif. Pendekatan ini memastikan bahwa penilaian dilakukan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang jelas, sehingga hasil penilaian dapat mencerminkan kontribusi nyata dari setiap pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, BKPSDM Kota Payakumbuh belum sepenuhnya mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan peraturan tersebut. Sistem yang diperlukan harus memiliki komponen yang dapat diukur, termasuk hasil kerja konkrit dan non-konkrit, dan dilakukan secara terbuka dan transparan berdasarkan standar kerja yang jelas untuk memberikan hasil penilaian yang objektif. Faktor penghambat implementasi mencakup kurangnya komitmen pegawai, budaya sungkan dalam memberikan penilaian, subjektivitas, dan kecenderungan administratif dalam penilaian, serta indikator perilaku yang belum sepenuhnya mencerminkan praktik sebenarnya dan tumpang tindih dalam sistem penilaian. Tantangan-tantangan ini menghambat efektivitas sistem dalam mendukung pengembangan karier dan manajemen kinerja yang optimal.

Daftar Rujukan

- [1] Wijaya, E., & Sari, P. P. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepahiang. *Creative Research Management Journal*, 3(1), 63. <https://doi.org/10.32663/crmj.v3i1.1248>
- [2] Zuhakim, I. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Berdasarkan Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sungai Penuh. *Jurnal Administrasi Nusantara*, 4(1), 35–61. <https://doi.org/10.51279/jan.v3i2.62>
- [3] Polnaya, M. (2023). Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 7(1). <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4154>
- [4] Irawan, H. (2021). Determinan Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara*, 4(1), 13–23. <https://doi.org/10.51279/jan.v4i1.60>
- [5] Waizul Qarni, H. F. (2022). Analisis Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Lubuk Pakam. *Invention: Journal Research and Education Studies*, 19–34. <https://doi.org/10.51178/invention.v3i1.482>
- [6] Efendi, R., & Suryanto, D. (2020). Pengembangan Karier Pemoderasi Pengetahuan Dan Pendidikan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bukittinggi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 2(2), 95–103. <https://doi.org/10.55542/juim.v2i2.613>
- [7] Pebrianto, F. (2023). Perancangan Sistem Penilaian Kepuasan Masyarakat Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Teknologi Dan Sistem Informasi (JMS)*, 3(2), 427–436. <https://doi.org/10.33998/jms.2023.3.2.781>
- [8] Nugraha, B. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Deskripsi Teoretis tentang Kinerja Pegawai, Penilaian Kinerja Pegawai dan Pemeliharaan SDM. <https://doi.org/10.31237/osf.io/wrg85>
- [9] Fatimah, Y., & Iswara, S. J. (2018). Efektivitas Fingerprint Sebagai Gambaran Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Mataram Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 6(2), 215–226. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v6i2.497>
- [10] Fitria Nurfirdayani, Sari Marlioni, & July Yuliaty. (2024). Analisis Kedisiplinan Pegawai Sebelum dan Sesudah Melalui Sistem Informasi Absensi Presensi (SIAP) Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(9). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i9.2590>
- [11] Nur, M. I. M., Manne, F., & Suriani, S. (2021). Analisis Determinan Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Jeneponto. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 31–37. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i1.1202>
- [12] Rawi, R. D. P., & Halina, N. (2019). Analisis Pengembangan Karir Yang Efisien Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kota Sorong. <https://doi.org/10.31227/osf.io/b43a7>
- [13] Kusumadewi, N. S. (2023). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Madiun. *Jesya*, 6(2), 1772–1783. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1237>
- [14] Firmansyah, A. D. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 51–59. <https://doi.org/10.31629/Juan.V8i1.2163>
- [15] Mijaya, R., & Susanti, F. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Agam. *Jurnal Economina*, 2(2), 562–573. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i2.336>
- [16] Nelwan, A. (2021). Implementasi Hukuman Disiplin Jam Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon. *Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara (JURNAL ADMINISTRASI)*, 2(2). <https://doi.org/10.36412/jan.v2i2.2517>
- [17] Medice, M., & Rusandy, D. S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Tunjangan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

- Manusia Aparatur Kabupaten Tulungagung. *Otonomi*, 23(2), 273. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v23i2.4435>
- [18] Abdurrahman, A., & Halim, H. (2017). Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Administrasi Negara*, 23(3), 124–136. <https://doi.org/10.33509/jan.v23i3.36>
- [19] Sari, E. I., Lewangka, O., & Said, M. (2021). Analisis Kesesuaian Pekerjaan Individu, Modal Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Di Kota Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 77–86. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i1.1192>
- [20] Hefni, A. (2022). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(2), 425–437. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i2.17986>
- [21] Azzahra, A., & Supriatna, M. D. (2023). Analisis Implementasi Sistem Penilaian Perilaku Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 26(1), 1. <https://doi.org/10.31845/jwk.v26i1.770>
- [22] Wahyuli, Y. H. (2019). Pengembangan Kapasitas Pegawai untuk Mewujudkan Good Governance pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang. *Journal PPS UNISTI*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.48093/jiask.v2i1.17>
- [23] Abdullah, H., & Chairil, M. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Pidie. *Jurnal Ekobismen*, 1(2). <https://doi.org/10.47647/jeko.v1i2.494>
- [24] Reginaldis, M. M., & Ohoiledyaan, J. (2020). Evaluasi Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Merauke. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 12(03), 213–231. <https://doi.org/10.52166/madani.v12i03.2171>
- [25] Saputra, A., & Ali, S. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan disiplin kerja pegawai pada kelompok hukum organisasi dan Kepegawaian pada Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian (BPPSDMP) Kementerian Pertanian RI di Jakarta. *Owner*, 6(2), 1772–1784. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.807>