Puslatbang PKASN LAN - Oktober 2024

POLICY BRIEF

OPTIMALISASI PENERAPAN PENILAIAN KINERJA ASN YANG TERUKUR DAN OBJEKTIF UNTUK MENYUKSESKAN MANAJEMEN TALENTA

Penulis:

Masrully, S.IP &
RR. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si.

Desain:

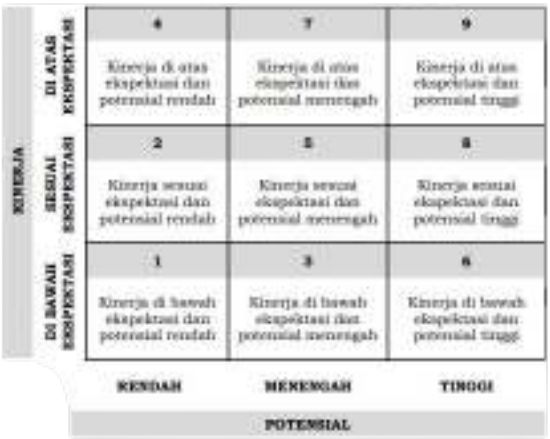
Azarya Gerhard Y.L.R

A. MASALAH DALAM PENILAIAN KINERJA ASN

Penilaian kinerja menjadi salah satu unsur penting dalam penerapan manajemen talenta aparatur sipil negara (ASN) di instansi pemerintah. Karena di dalam salah satu tahapannya yaitu akuisisi talenta, terdapat aktivitas pemetaan talenta yang menjadikan kinerja sebagai salah satu variabelnya. Pemetaan talenta ASN dilakukan berdasarkan pada pemeringkatan potensial dan pemeringkatan kinerja. Pada tahap pemetaan talenta, hasil penilaian kinerja akan dikombinasikan dengan pemetaan potensial untuk diperingkatkan ke dalam 9 (sembilan) kotak manajemen talenta (Masrully & Saputro, 2024). Dengan kata lain, di dalam pemetaan talenta, ada sumbu x dan sumbu y, dimana sumbu "y"-nya adalah aspek kinerja. Sementara itu, sumbu x nya adalah potensial, yang terdiri dari potensi dan kompetensi.

"

Kinerja sendiri secara teoritis didefinisikan oleh Sutrisno (2016) sebagai hasil kerja seorang karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Gerung, dkk., 2022). Sementara itu, Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Veritia, 2022).



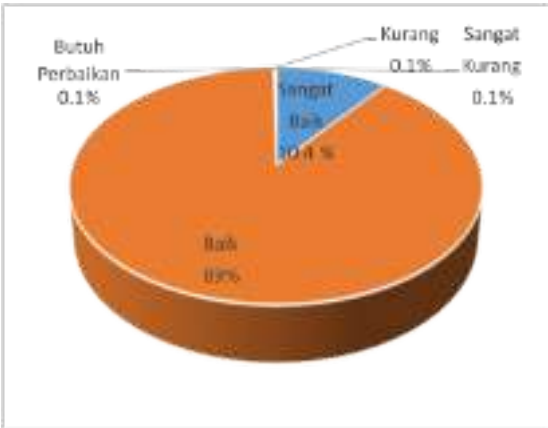
Gambar 1. Kotak Manajemen Talenta ASN
Sumber: Lampiran Permen. PANRB No. 3 tahun 2020

Di dalam kebijakan manajemen talenta, kinerja ASN didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada organisasi/unit (Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 tahun 2020). Penilaian kinerja diperoleh dengan cara membandingkan capaian/realisasi kinerja yang dihasilkan dengan sasaran kinerja yang ditetapkan dalam proses perencanaan kinerja. Penilaian kinerja tersebut merupakan penggabungan nilai Sasaran Kinerja Pegawai dan nilai Perilaku Kerja sesuai peraturan perundang perundangan.

Namun yang masih menjadi masalah sampai saat ini adalah di banyak instansi pemerintah evaluasi/penilaian kinerja belum dilakukan secara terukur dan objektif. Hal ini terlihat dari catatan KASN (2021) terhadap penilaian sistem merit, salah satu faktor yang menjadi kendala di dalam penilaian kinerja adalah penerapan penilaian yang obyektif belum mencakup seluruh pegawai. Masalah ini juga terkonfirmasi di lapangan, berdasarkan data dan informasi yang disampaikan informan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut dan Pemerintah Kabupaten Ciamis hal ini masih menjadi kendala dalam kerangka menerapkan manajemen talenta. Selama ini penilaian kinerja diberikan oleh atasan belum dapat dilakukan secara riil dan objektif. Sebagian besar pegawai diberikan saja nilai "baik" atau bahkan "sangat baik".

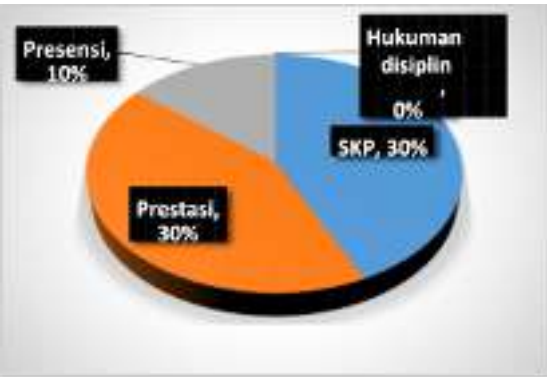
Memang jika melihat data secara nasional, BKN mencatat bahwa rata-rata nilai kinerja PNS didominasi oleh kategori “Baik”. Bahkan di Instansi Daerah persentase pegawai yang mendapatkan kategori “Baik” mencapai 92,8 %. Namun yang menjadi persoalan adalah yang dijelaskan sebelumnya, bahwa hasil penilaian kinerja tersebut berdasarkan data yang ditemukan di lapangan, belum dilakukan secara terukur dan objektif.

Penilaian kinerja yang belum riil ini tentunya akan menjadi masalah dalam proses manajemen talenta. Karena penilaian kinerja menjadi salah satu sumbu manajemen talenta ASN. Dan pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan salah satu unsur dominan di dalam pemeringkatan kinerja dalam konteks akuisisi talenta. Di pemerintah kabupaten Garut misalnya pemeringkatan kinerja menggunakan 30% dari SKP, 30% dari prestasi, ada 10% presensi, dan hukuman disiplin dimana hukuman disiplin sifatnya mengurangi. Di lingkungan pemerintah kabupaten Ciamis sendiri, unsur pemeringkatan kinerja ASN dalam pemetaan talenta terdiri dari prestasi kerja 20%, prestasi 15%, penugasan 25%, perilaku 15%, kinerja harian 15%, dan presensi 10%. Artinya unsur penilaian kinerja secara keseluruhan adalah 35% yang terdiri dari kinerja tahunan dan kinerja harian (Perbup Ciamis Nomor 63 tahun 2023).



Gambar 2. Potret Penilaian Kinerja/SKP PNS Secara Nasional tahun 2023
Sumber: Paparan BKN dalam FGD, 2024

Gambar 3. Unsur Pemeringkatan Kinerja dalam Pemetaan Talenta di Pemkab. Garut
Sumber: diolah dari hasil wawancara dengan informan



Gambar 3. Unsur Pemeringkatan Kinerja dalam Pemetaan Talenta di Pemkab. Garut
Sumber: diolah dari hasil wawancara dengan informan

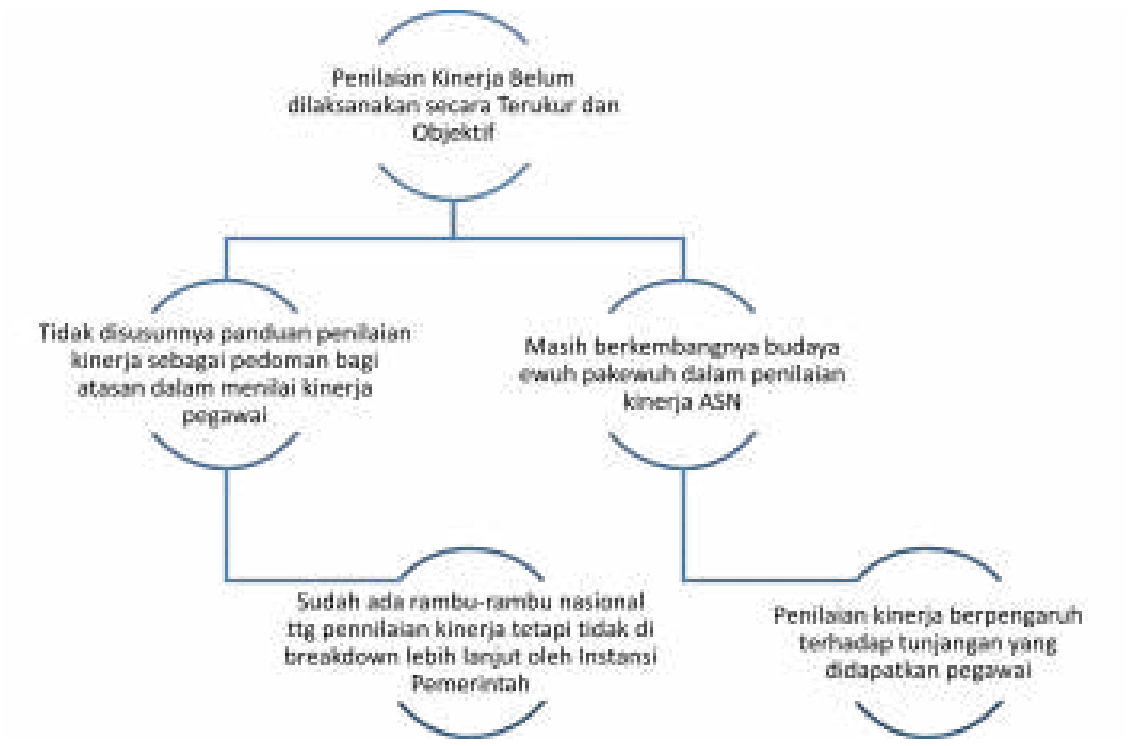
Di Lembaga Administrasi Negara sendiri, komposisi penilaian/pemeringkatan kinerja dalam pemetaan talenta 80% nya bersumber dari SKP dan Survey Perilaku Kerja 360 derajat. Sementara itu 10% dilihat dari keterlibatan dalam tim kerja, dan 10 % dari data prestasi dan penghargaan.

Gambar 5. Unsur dan Porsi dalam Pemeringkatan Kinerja dalam Proses Pemetaan Talenta di LAN
Sumber: Bahan Paparan Biro SDM dan Umum, LAN

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja PNS menempati poisis yang strategis dan berkontribusi besar terhadap proses manajemen talenta khususnya dalam proses identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta. Akurasi penilaian kinerja menentukan kualitas talenta yang ditetapkan. Namun fenomena yang menyatakan bahwa penilaian kinerja belum dilaksanakan secara objektif dan terukur membuat perlunya dianalisis isu ini untuk kemudian dirumuskan solusi kebijakannya.

B. ANALISIS MASALAH

Masalah tentang belum dilaksanakannya penilaian kinerja secara terukur akan dianalisis lebih lanjut faktor penyebab atau akar masalahnya. Analisis akan mengggunakan analisis akar masalah berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dalam FGD dengan stakeholder. Adapun gambaran analisis pohon masalah tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 6. Analisis Akar Masalah dalam Penilaian Kinerja ASN
Sumber: Analisis Tim, 2024

Dari gambar diatas dapat dipahami bahwa belum dilaksanakannya penilaian kinerja secara terukur dan objektif disebabkan oleh dua hal, yaitu:

1. Tidak disusunnya panduan/mekanisme penilaian kinerja yang operasional di instansi pemerintah. Memang dalam kebijakan secara nasional di Permen. PANRB Nomor 6 tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara, telah diberikan contoh kriteria yang bisa digunakan dalam menentukan rating hasil kerja pegawai menjadi "di atas ekspektasi", "sesuai ekspektasi", dan di "bawah ekspektasi". Namun contoh tersebut perlu di operasionalkan dan dikontekskan lagi oleh instansi pemerintah sesuai dengan karakteristik masing-masing program/kegiatan di lingkungan mereka. Hal ini yang kemudian belum dilakukan sehingga membuat panduannya menjadi tidak konkret.

Rating Hasil Kerja	Kriteria
Diatas Ekspektasi	**Apabila:** 1. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja diatas ekspektasi dan tidak ada hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi. 2. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja pegawai sebagian besar atau seluruhnya menunjukkan respon positif.
Sesuai Ekspektasi	**Apabila:** 1. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi. 2. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian menunjukkan respon positif.
Dibawah Ekspektasi	**Apabila:** 1. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja dibawah ekspektasi. 2. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian besar atau seluruhnya tidak menunjukkan respon positif.

Sumber: Diolah dari PermenPANRB Nomor 6 tahun 2022

2. Masih adanya ewuh pakewuh antara atasan langsung terhadap pegawainya. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja akan berpengaruh pada penghasilan pegawai. Sementara sebagian besar atasan masih merasa tidak tega memberikan nilai yang rendah meskipun kinerja pegawai dianggap kurang.

C. REKOMENDASI KEBIJAKAN

Memperhatikan hasil analisis masalah pada bagian sebelumnya, untuk mengatasi masalah penilaian kinerja yang belum dilaksanakan secara terukur dan objektif, policy brief ini merekomendasikan beberapa solusi yang holistik dan satu kesatuan dengan yang lain, yaitu:

A. Instansi pemerintah merumuskan panduan yang memuat kriteria penilaian hasil kerja pegawai untuk setiap kegiatan yang ada di lingkungannya

Setiap instansi pemerintah disarankan untuk merumuskan pedoman penilaian kinerja di lingkungan organisasi mereka. Pedoman tersebut berfungsi sebagai rujukan bagi atasan langsung dalam memberikan penilaian kinerja bagi bawahannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menurunkan dari Indikator Kinerja Utama menjadi indikator-indikator yang lebih operasional. Dan hal tersebut dilakukan untuk setiap program/kegiatan yang ada di unit kerja tersebut. Sehingga bisa saja antar kegiatan memiliki indikator yang berbeda sesuai dengan konteks pekerjaan dan target IKU-nya. Untuk mewujudkan hal tersebut, instansi pemerintah dapat mengajukan permintaan asistensi dari leading sector seperti BKN, atau instansi lainnya yang terkait.

B. Memformalkan dialog kinerja di awal, pertengahan, dan di akhir

Untuk meminimalisir pengaruh dari budaya ewuh pakewuh dalam penilaian kinerja, dapat dilakukan dialog kinerja semenjak perencanaan target kinerja hingga proses evaluasi kinerja. Sehingga antara atasan dan bawahan sudah sama-sama mendapatkan informasi dan semacam kesepakatan secara tidak tertulis tentang target kinerja setiap pegawai.

Sehingga tercipta transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja. Seorang pegawai tidak akan berburuk sangka ketika ia dinilai tidak baik oleh atasannya, dikarenakan dari awal proses dan kontrak kinerja nya sudah transparan dan berdasarkan kesepakatan. egitu juga sebaliknya, ketika seorang pegawai merasa kierjanya melebihi yang ditargetkan, ia bisa saja meminta klarifikasi dari atasannya. Disinilah pentingnya dialog kinerja yang rutin dan berkelanjutan.

Selain itu, kebijakan ini juga perlu didukung dengan disusunnya pedoman dialog kinerja di instansi pemerintah. Pedoman tersebut dapat berupa dokumen yang memuat petunjuk teknis lebih spesifik seputar penilaian kinerja internal instansi serta tata cara dialog kinerja yang lebih efektif sesuai dengan kultur/budaya dalam organisasi setempat.

C. Menanamkan mindset profesionalitas secara intens

Rekomendasi selanjutnya adalah dengan tujuan jangka panjang, yaitu menanamkan mindset profesionalitas ke dalam diri setiap pegawai melalui berbagai bentuk, seperti mentoring, di dalam pertemuan-pertemuan formal maupun dalam kegiatan-kegiatan informal. Karena ini bertujuan untuk mengubah mindset dan culture set maka dibutuhkan waktu yang cukup panjang dan proses yang intens. Proses penanaman mindset tersebut dapat diwadahi dengan berbagai kegiatan yang rutin misalnya coffee morning, brown bag meeting, dan sebagainya.

D. Komitmen Pimpinan.

Hal ini menjadi faktor krusial yang mempengaruhi keberhasilan penerapan Manajemen Talenta di lingkungan insansi pemerintah, termasuk dalam tahapan pemeringkatan kinerja baik Kementerian, lembaga maupun pemerintah daerah. Karena bagaimanapun faktor pimpinan berperan sebagai inisiator sekaligus role model penerapan kebijakan yang ingin diwujudkan.

E. Sosialiasi secara Intens dan Bimbingan Teknis.

Kegiatan sosialisasi ulang maupun pemberian bimbingan teknis kepada pejabat yang berwenang terkait dengan penilaian kinerja pegawai disertai dengan pendampingan oleh tim dari Biro SDM/ BKPSDM instansi pemerintah masing – masing dalam rangka mengoptimalkan implementasi penilaian kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Biro SDM dan Umum LAN. Manajemen Talenta Lembaga Administrasi Negara. Bahan Paparan.

Gerung, Chessy Jenifer, Lucky O.H. Dotulong, Michael Ch. Raintung. 2022. Analisis Perbandingan Kinerja Pns Dan Thl Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa Di Masa Pandemi Covid-19. Jurnal EMBA, 10 (2).

Komisi Aparatur Sipil Negara. 2021. Tantangan dan Strategi Penerapan Sistem Merit Di Lingkungan Instansi Pemerintah. Diakses melalui halaman website https://meritopedia.kasn.go.id/pusat-pengetahuan/kajian-kebijakan

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung.

Marayasa, I Nyoman & Anggi Faradila. 2019. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Dinar Indonesia. JEE, 2 (1).

Masrully & Hendra Nugroho Saputro. 2024. Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 8.0.

Peraturan Bupati Ciamis Nomor 63 tahun 2023 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 – 2024.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara

Veritia, Dian Alvita. 2022. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pharmatia Skin Lab Depok Jawa Barat. Jurnal Tadbir Peradaban, 2 (1).

POLICY BRIEF

OPTIMALISASI PENERAPAN PENILAIAN KINERJA ASN YANG TERUKUR DAN OBJEKTIF UNTUK MENYUKSESKAN MANAJEMEN TALENTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PUSLATBANG PKASN

Jalan Kiara Payung KM 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat

Untuk informasi lebih lanjut :
0857-2353-2423

www.bandung.lan.go.id
puslatbangpkasn_lan
puslatbang PKASN LAN