

## ANALISA IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA SEBAGAI BAGIAN PROSES PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: PENDONGKRAK MOTIVASI ATAU PENYEBAB DEMOTIVASI

Nurhayati DS<sup>1</sup>, Lia Amsalia Amir<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Indonesia, [nurhayati.dennisavira@gmail.com](mailto:nurhayati.dennisavira@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Terbuka, Indonesia, [myleeho33@gmail.com](mailto:myleeho33@gmail.com)

Korespondensi Penulis: Nurhayati DS

**Abstra:** Sumber Daya Manusia merupakan asset penting pada sebuah organisasi, maka sangat penting untuk memikirkan bagaimana sumber daya manusia dalam organisasi tersebut dapat berkembang. Ada banyak *tools* yang digunakan dalam proses pengembangan *human resources* ini salah satunya adalah penilaian kinerja. Seiring perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, semakin berkembang pula sistem penilaian kinerja yang diterapkan organisasi. Dari sistem manual hingga terkomputerisasi, mulai dari sistem hanya penilaian dari atasan hingga penilaian yang lebih obyektif dengan melibatkan peers. Lalu dalam implementasi di lapangan, apakah penilaian kinerja ini memang bisa meningkatkan kualitas *human resources* organisasi melalui peningkatan kualitas kinerjanya? Terkait hal ini ternyata masih perlu pengkajian lebih dalam lagi, sebab realitanya dalam beberapa kasus penilaian kinerja justru tidak memberi dampak pada peningkatan kualitas kinerja pegawai bahkan di beberapa kasus lain penilaian kinerja dapat menurunkan semangat kerja. Kajian ini merupakan studi literatur terkait fenomena tentang penilaian kinerja dalam kaitannya sebagai komponen dalam manajemen sumber daya manusia.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja, sumber daya manusia, kinerja, pegawai

### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan/instansi tentu bertujuan menghasilkan kinerja organisasi yang optimal dengan cara memaksimalkan pemanfaatan dan pengelolaan seluruh sumber daya yang ada pada perusahaan tersebut, termasuk Sumber Daya Manusia. Bukan tanpa alasan sebuah perusahaan mengupayakan banyak hal untuk peningkatan kualitas kerja karyawannya, semata-mata untuk memberikan efek positif bagi kinerja organisasi. Banyak hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang dimiliki, mulai dari tahap perekrutan hingga tahap evaluasi atau penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan salah satu bagian dalam proses manajemen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan atau instansi. Pada dasarnya tujuan dilakukan penilaian kerja adalah membawa arah yang lebih positif baik dari sisi perusahaan maupun dari sisi pegawai/karyawan. Namun memaknai hal tersebut tidak semua serta merta dapat diterima

menjadi sebuah pengaruh positif, khususnya dari sisi pegawai/karyawan. Penilaian kinerja pada ASN dituangkan pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang disusun sesuai dengan PP 30 tahun 2019. Dalam prakteknya, penilaian kinerja masih bergantung kepada penilaian subyektif atasan terhadap bawahannya. Sehingga bukan tidak mungkin hal ini akan menimbulkan demotivasi bagi pegawai yang berimbas pada kinerja pegawai yang bersangkutan.

Dalam hasil penilaian yang menunjukkan penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai. Hal ini dapat dimengerti sebab meski pola penilaian kinerja diubah, yang menjalankan sistem tersebut justru kembali lagi kepada sumber daya manusianya. Pada pelaksanaannya yang menentukan baik tidaknya sistem penilaian serta objektif tidaknya penilaian yang dilakukan kembali lagi kepada sumber daya manusia yang membuat sistem penilaian serta yang melakukan penilaian tersebut.

Penilaian kinerja karyawan swasta tentu akan berbeda dengan sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara. Kondisi yang kompetitif sudah menjadi hal biasa dan wajar dalam dunia kerja perusahaan swasta, sehingga penilaian kinerja cenderung lebih fair. Berbeda dengan sistem penilaian kinerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Kenyataannya pemikiran “seberapa berusaha pun penilaiannya akan tetap sama dan take homepay juga tidak akan jauh berbeda tetap sesuai dengan grading jabatan” akan selalu ada dalam ruang lingkup Aparatur Sipil Negara, sehingga fenomena penilaian kinerja akan lebih terasa dalam dunia ASN. Melalui penilaian kinerja, dapat diketahui pegawai dengan kinerja yang kurang baik dalam penilaian prestasi kerjanya. Oleh karena itu, peran penilaian kinerja begitu penting untuk dilaksanakan sebagai bagian dari manajemen kerja PNS dan membantu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya.

Tulisan ini diangkat berdasarkan fenomena tersebut, untuk menggali lebih dalam keterkaitan penilaian kinerja terhadap peningkatan kualitas diri dan kualitas kerja pegawai dalam hal ini penilaian kerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam dunia kerja, penilaian menjadi salah satu bahan evaluasi untuk melihat perkembangan sumber daya yang dikerahkan organisasi, termasuk untuk sumber daya manusia. Namun dalam implementasinya ternyata tidak semua pegawai menerima penilaian kinerja sebagai sesuatu yang akan memberi efek positif dalam kerjanya. Maka jurnal studi ini akan membahas beberapa rumusan masalah yaitu:

- 1) Bagaimana penilaian kinerja dilakukan?
- 2) Bagaimana proses pengembangan sumber daya manusia dilakukan?
- 3) Sejauhmana peran kinerja dan motivasi pegawai itu dalam organisasi?

Artikel ini penulis sajikan untuk kepentingan publik yang berkaitan dengan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya terkait penilaian kinerja dengan tujuan:

- 1) Mengkaji sudut pandang implementasi penilaian kinerja ASN sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia
- 2) Memberikan analisa dari beberapa literature mengenai pengaruh penilaian kinerja ASN
- 3) Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja ASN.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Penilaian Kinerja**

Menurut Mahsun, dalam (Dewi, Tandiontong, & Vira, 2018) Kinerja digambarkan sebagai pencapaian dari dilaksanakannya suatu program, atau kegiatan dan atau kebijakan dalam perwujudan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi. Apabila kinerja dapat menunjukkan hasil yang positif, maka organisasi dapat dengan mudah mencapai tujuannya dengan lancar, dan hal tersebut dapat berlaku sebaliknya.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi dari hasil kerja pegawai terhadap target atau sasaran kerja yang telah disepakati pada tahap perencanaan. Tujuan penting penilaian kinerja dari perspektif organisasi adalah untuk membantu manajer membuat keputusan yang tepat tentang gaji, promosi, pelatihan, dan mendorong karyawan melalui umpan balik positif (Ameen dan Baharom, 2019).

Menurut Lipsey et al (2010) dalam Kusuma (2021), menyatakan bahwa ASN dituntut untuk lebih profesional, tanggap dan peka dalam memenuhi tuntutan masyarakat. Oleh sebab itu agar ASN lebih profesional, penilaian kinerja sangat dibutuhkan agar menjadi tolok ukur keberhasilan kerja ASN sebagai pelayan masyarakat.

### Motivasi

Buchner (2007) dalam Sobirin (2019) mengidentifikasi 3 (tiga) teori motivasi dalam pencapaian efektifitas manajemen kinerja, yaitu (1) Teori motivasi berbasis tujuan (2) Teori Umpan Balik (3) Teori efikasi diri. Sedangkan menurut Clleland dalam Robbins (2016), teori motivasi berdasarkan pada kebutuhan (1) prestasi (2) kekuasaan (3) afiliasi. Dalam berbagai penelitian, dapat dibuktikan bahwa motivasi sebagai kebutuhan pegawai dapat berpengaruh pada kinerja karyawan/pegawai.

### Penelitian Terdahulu

Berikut disajikan penelitian terdahulu yang terkait penilaian kinerja dalam kaitannya dengan motivasi dan kinerja karyawan/pegawai, penelitian tersebut disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No.	Author (tahun)	Judul	Hasil Riset terdahulu	Persamaan/ Perbedaan dengan Artikel ini
	Ermi Wijaya dan Pipin Permatasari (2020)	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepahiang	terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja dengan produktifitas pegawai.	Sama-sama meneliti terkait pengaruh penilaian kinerja tetapi dengan obyek berbeda dan terdapat variabel produktifitas yang secara langsung diteliti dalam artikel terdahulu
	Ainnisya dan Susilowati (2018)	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan	hubungan antara penilaian kinerja dan motivasi kerja adalah hubungan yang kuat dan searah	Sama-sama meneliti terkait pengaruh penilaian kinerja tetapi dengan obyek berbeda
3.	Tryas Agustin (2019)	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir Pegawai Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat Cabang Sekadau	penilaian kinerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Sama-sama meneliti terkait pengaruh penilaian kinerja tetapi dengan obyek berbeda dan variabel dependen yang berbeda
4.	Novie Shol Abdullah et.al. (2022)	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada	Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi pegawai, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dan	Sama-sama meneliti terkait pengaruh penilaian kinerja tetapi dengan obyek berbeda dan variabel dependen yang berbeda

No.	Author (tahun)	Judul	Hasil Riset terdahulu	Persamaan/ Perbedaan dengan Artikel ini
		Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan	motivasi kerja memberikan mediasi parsial antara penilaian kinerja dan beban kerja	
5.	I Kadek Suanyana dan I wayan Gede Supartha (2018)	Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan	Penilaian Kinerja, pengalaman Kerja dan Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai	Sama-sama meneliti terkait pengaruh penilaian kinerja tetapi dengan obyek berbeda dan variabel yang berbeda
6.	Sinollah dan Hermawanto (2019)	Analisis Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan dan Dampaknya Pada Kinerja	Penilaian Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Sama-sama meneliti terkait pengaruh penilaian kinerja tetapi dengan obyek berbeda dan variabel yang berbeda, pada penilaian terdahulu tidak membahas terkait motivasi lebih kepada kepuasan kerja
7.	Sugiani, Syarifah Hidayah dan Irwan Gani (2018)	Pengaruh Sistem Informasi Penilaian Kinerja dan Tunjangan Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai	Sistem informasi penilaian kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan kota Samarinda	Persamaannya adalah meneliti terkait pengaruh penilaian kinerja, sedangkan perbedaannya adalah variabel yang dipengaruhinya adalah Tunjangan tambahan penghasilan
8.	Ilham Wahyu Pratama dan Gendut Sukarno (2021)	Analisis Penilaian Kinerja, reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur	Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Persamaannya adalah penelitian terkait pengaruh penilaian kinerja tetapi dengan keterkaitannya dengan reward dan punishment sehingga terdapat perbedaan
9.	Ramadani (2019)	analisis pengawasan, kedisiplinan dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Biro Umum dan Perlengkapan Setdaprovsu Kantor Gubernur Sumatera Utara	motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Sama-sama meneliti variabel yang mempengaruhi kinerja tetapi pada penelitian terdahulu motivasi sebagai variabel independen sedangkan penelitian saat ini sebagai variabel dependen
10.	(Meilifa, Puri, Sudewo, & Sulastri, 2021)	Keterkaitan antara Penilaian Kompetensi dengan Penilaian Kinerja Pegawai: Sebuah Studi Evaluatif Implementasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil di BPOM	Bahwa hasil penilaian kompetensi teknis memiliki hubungan dengan hasil penilaian kinerja, meskipun hubungan keduanya tidak berpengaruh secara signifikan.	Meskipun penelitian memiliki persamaan karena meneliti tentang hubungan penilaian kinerja, namun perbedaan penelitian yaitu variabel penilaian kompetensi
11.	(Chusminah & Haryati, 2019)	Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada	Pelaksanaan penilaian kinerja pada	Persamaan penelitian adalah penelitian

No.	Author (tahun)	Judul	Hasil Riset terdahulu	Persamaan/ Perbedaan dengan Artikel ini
		Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan	Sumber Daya Manusia dan Umum dilakukan pada akhir tahun dengan memperhitungkan unsur SKP dan pekerjaan perilaku serta dua unsur tambahan, tugas tambahan dan kreativitas. Metode yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah skala penilaian.	berdasarkan deskripsi Penilaian Kinerja pada ASN, dan perbedaannya adalah tidak digambarkan bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap variabel-variabel lainnya.
12.	(Lidiawati, Djuharni, & Tachjuddin, 2021)	Mengungkap Makna Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Dan Pendidikan Pelatihan Daerah Kabupaten Pasuruan	Penilaian kinerja di lingkungan BKPPD Kabupaten Pasuruan dilakukan secara fleksibel, penuh toleransi, dan didasarkan pada hasil kerja tim.	Persamaannya adalah penelitian berdasarkan deskripsi Penilaian Kinerja pada ASN, dan perbedaannya adalah tidak digambarkan bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap variabel-variabel lainnya.
13.	(Dewi, Tandiontong, & Vira, 2018)	Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja PNS Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung Dengan Contractibility Sebagai Variabel Moderating	Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja SKPD PNS Bandung dengan variabel contractibility/performance kesepakatan sebagai variabel pemoderasi dan ada pengaruh penilaian kinerja eksplorasi berorientasi sistem pada kinerja SKPD PNS Bandung dengan variabel contractibility/performance agreement sebagai moderator Variabel	Persamaannya adalah meneliti tentang penilaian kinerja PNS, perbedaannya adalah pendekatan kuantitatif, hasil penelitian dijelaskan dengan angka, dan variabel yang dipengaruhi adalah kinerja dengan pemoderasi contractibility.
14.	(Lubis, 2019)	Dampak Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Untuk Pembangunan Berkelanjutan	Subjektivitas dalam penilaian kinerja dan efisiensi PNS yang kurang memiliki sumberdaya, sehingga dibutuhkan inovasi dan kesadaran akan pentingnya peningkatan kapasitas sumberdaya yang berkelanjutan	Persamaan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang meneliti penilaian kinerja. Perbedaannya adalah dikaitkannya penilaian kinerja dengan kapasitas SDM.
15.	(Wahyuni, Radiana, & Aswandi, Efektivitas Penilaian Kinerja Guru Dalam meningkatkan	Efektivitas Penilaian Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Nilai Sasaran Kerja Pegawai ( Studi Kasus Di Smpn 7 Kota Singkawang)	Pelaksanaan penilaian kinerja guru dalam meningkatkan nilai sasaran kerja pegawai di sekolah menengah pertama negeri 7 Kota Singkawang sudah terlaksana secara optimal dan efektif.	Persamaannya adalah pendekatan kualitatif yang meneliti penilaian kinerja, namun hanya membahas penilaian kinerja guru sebagai PNS saja, bukan penilaian kinerja ASN

No.	Author (tahun)	Judul	Hasil Riset terdahulu	Persamaan/ Perbedaan dengan Artikel ini secara umum
	Nilai Sasaran Kerja Pegawai (Studi Kasus di SMPN7 Kota Singkawang), 2021)			

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini berusaha mengetahui dan mendeskripsikan permasalahan pada penilaian kinerja ASN. Dalam hal ini, peneliti melakukan penelitian dengan studi literatur melalui pendekatan kualitatif dimana data sekunder digunakan peneliti dengan cara mengumpulkan, mengkaji, dan meninjau hasil penelitian yang telah ada sebelumnya. Sumber data penelitian berasal dari buku teks dan jurnal elektronik (e-journal).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penilaian Kinerja dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Aparatur Sipil Negara sebagai sumber daya manusia dalam suatu instansi pemerintahan, dituntut untuk memberikan kinerja yang baik, profesional dan dapat diandalkan, oleh karena itu menurut aturan yang berlaku, harus dilakukan penilaian kinerja bagi ASN. Penilaian kinerja bagi ASN ini dimulai dari perencanaan kinerja organisasi, yang merupakan rangkaian dari Manajemen kinerja PNS (Hannan, 2017). Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja merupakan unsur-unsur dalam penilaian kinerja ASN. Pengembangan sumber daya manusia dalam instansi pemerintahan dapat terukur melalui penilaian kinerja ASN melalui SKP dan Perilaku Kerja.

Saat ini pada setiap organisasi penilaian kinerja sudah merupakan suatu hal yang mutlak dilakukan. Mengikuti perkembangan ilmu terkait pengelolaan sumber daya manusia, penilaian kinerja sudah bukan lagi hal yang asing baik bagi organisasi swasta maupun instansi pemerintahan. Setiap organisasi tentu berharap dapat mencapai target yang telah ditetapkan, sehingga berbagai strategi dan usaha dilakukan untuk itu, termasuk peningkatan kualitas kinerja pegawainya.

Melalui penilaian kinerja diharapkan pegawai terpacu untuk berinovasi dan berusaha menunjukkan kualitas kinerja yang baik agar mendapatkan hasil penilaian yang baik pula. Dalam beberapa jurnal penelitian termasuk penelitian yang dilakukan oleh Ermy Wijaya dan Pipin Permatasari (2020) dalam penelitiannya terkait Penilaian Kinerja, Motivasi dan pengaruhnya terhadap Produktivitas Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepahiang” dijelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penilaian kinerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai, beberapa penelitian lain juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ermi wijaya dan Pipin Permatasari ini.

Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia, tentu saja pernyataan itu sangat relevan dengan beberapa kajian terkait pengaruh penilaian terhadap kinerja pegawai pada suatu instansi atau perusahaan. Berdasarkan hal ini, dapat saya uraikan lebih lanjut bahwa maksud dari pernyataan tersebut adalah dengan adanya penilaian kinerja maka pegawai akan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik yang bisa diusahakan dari kinerjanya sehingga dengan begitu kinerja pegawai dengan sendirinya akan meningkat yang kemudian jika efek dan motivasi dirasakan keseluruhan atau mayoritas pegawai maka kinerja mayoritas pegawai di organisasi tersebut akan meningkat juga yang nantinya akan

terlihat bahwa terjadi peningkatan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa hasil pengamatan kondisi dilapangan untuk beberapa perusahaan swasta penilaian kinerja lumayan efektif dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja, meski tidak sepenuhnya bisa mempengaruhi seluruh pegawai tetapi terhadap sebagian besar pegawai efek dari penilaian kinerja dapat membawa pengaruh positif dan menjadikan mereka termotivasi untuk menunjukkan penilaian yang baik sehingga mendorong pegawai untuk memberikan usaha terbaik mereka yang tentu saja hal ini akan memperbaiki kinerja yang mungkin dahulu sebelum ada penilaian dilakukan asal-asalan saja. Terhadap pegawai yang telah berkinerja baik, penilaian ini akan menjadi *booster* tersendiri untuk menunjukkan kualitas kerja yang selama ini telah dilakukan dengan meningkatkan lagi kinerjanya.

Namun fenomena terkait penilaian kinerja ini akan mulai ditemukan ketika mengkaji fungsi dari penilaian kinerja itu sendiri pada instansi pemerintahan. Harus diakui bahwa kondisi pada instansi pemerintahan tidak sekompetitif pada perusahaan swasta, jelas saja sebab pada aparatur sipil negara tetap berlaku yang namanya birokrasi dan grading jabatan. Sehingga sebagus apapun penilaian kinerja seorang pegawai maka tetap akan ada batas penilaiannya. Tidak akan bisa seorang pelaksana bisa menjadi eselon IV tanpa melalui proses seleksi dan birokrasi.

Dari kondisi ini dapat dianalisa fungsi efektif dari penilaian kinerja itu sendiri. Bahwa penilaian kinerja itu sendiri akan berfungsi efektif di zona yang kondusif. Jika dalam instansi pemerintahan tersebut para pegawai selaku pengampu sekaligus sebagai objek penilaian berpikir bahwa penilaian kerja disamakan saja untuk semua pegawai agar adil, atau berpikir untuk melakukan penilaian tergantung kedekatan pimpinan atau penilaian dilakukan hanya agar segera selesai memenuhi ketentuan penilaian maka penilaian kinerja tidak akan berfungsi sesuai hakikat sebenarnya.

Tidak akan tercapai sebuah tujuan jika fungsi dari komponen tersebut tidak berjalan semestinya. Penilaian kinerja jika dilakukan tidak sesuai fungsinya maka tujuannya untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai tentu tidak akan terwujud, sebab pegawai yang tadinya memiliki kinerja baik akan merasa sebaik apapun kinerja saya akan tetap sama hasilnya dimata pimpinan dengan rekan yang bekerja biasa-biasa saja. Sedangkan bagi pegawai yang bekerja dengan standar biasa atau bahkan buruk maka akan berpikir tidak apa tetap seperti itu sebab meski dengan kinerja burukpun hasil penilaiannya tetap akan sama dengan rekan yang berkinerja baik. Memang sangat ironis, tetapi kondisi inilah yang kebanyakan terjadi dalam ruang lingkup penilaian kinerja instansi pemerintahan.

Seyogyanya penilaian kinerja meskipun dilakukan di instansi pemerintahan tetap berjalan sesuai fungsinya. Hal ini bisa terwujud jika sumber daya manusia selaku pengampu dapat menjalankan penilaian kinerja dengan jujur dan obyektif.

### **Pengaruh Penilaian Kinerja bagi Kinerja Pegawai**

Banyak penelitian yang membahas terkait pengaruh penilaian kinerja bagi kinerja pegawai, sebab penilaian kinerja sebagai sebuah tools untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia nyatanya masih menyisakan fenomena terutama dalam lingkup aparatur sipil negara.

Idealnya penilaian kinerja ditujukan untuk mendorong motivasi pegawai agar lebih berusaha lagi menunjukkan sisi lebihnya sehingga dapat berkreasi dan berinovasi optimal untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik. Hanya saja di sebagian besar instansi pemerintahan cenderung memperlakukan penilaian kinerja ini sebagai suatu proses formalitas saja. Meskipun saat ini sistem penilaian kinerja sudah disusun sedemikian rupa sehingga menjadi lebih objektif. Dengan metode penilaian tidak hanya dari atasan tetapi juga dari peers (rekan kerja) kemudian ditandemkan juga dengan penilaian perilaku, tetapi realitanya hal

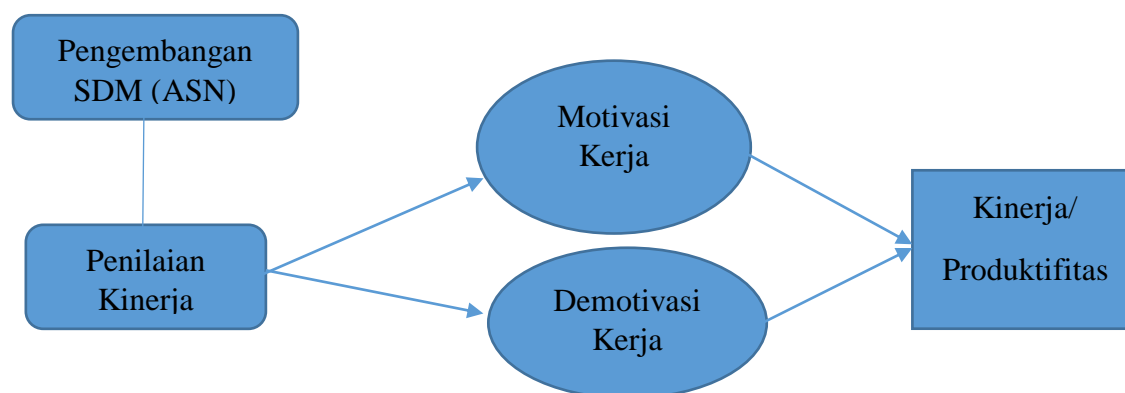
inipun tidak cukup untuk menjadikan penilaian kinerja sebagai suatu tools yang optimal dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam instansi tersebut.

Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya pemikiran yang salah terkait penilaian kinerja ini. Bahkan dalam beberapa kasus terkadang penilaian kinerja menimbulkan demotivasi kerja, mengapa hal ini bisa terjadi? Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa efek positif dari penilaian kinerja biasanya hanya dirasakan oleh sebagian besar pegawai. Terhadap beberapa tipe pegawai penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan bahkan mungkin saja menjadi demotivasi. Tyas Agustin dalam penelitiannya (2019) menemukan bahwa variabel penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada sampel yang ditelitinya. Hal ini menunjukkan bahwa ternyata penilaian kinerja pegawai tidak dapat diterima sama sebagai efek positif pada semua orang/pegawai. Maka adalah hal yang wajar jika dalam beberapa kasus penilaian kinerja malah dapat menurunkan semangat kerja pegawai, hal ini bisa disebabkan beberapa hal, yaitu:

- Beberapa tipe pegawai tidak suka berada dalam situasi kompetitif, mereka akan lebih nyaman bekerja dalam situasi santai, bersama-sama dengan rekan kerja tanpa merasa diadu untuk mencari siapa yang lebih baik. Sehingga dengan adanya kondisi kompetitif yang disebabkan oleh penilaian kinerja malah makin menurunkan semangat kerjanya karena berada dalam kondisi yang tidak kondusif bagi dirinya.
- Tidak dapat dipungkiri bahwa beberapa item penilaian kinerja masih dapat menunjukkan sisi subjektif penilai, sehingga beberapa pegawai merasa telah melakukan usaha terbaik, tetapi kemudian hasil penilaian kinerja menunjukkan rekan kerjanya yang menurut dia berkinerja biasa saja memiliki hasil penilaian yang sama bahkan mungkin lebih dari dia. Hal ini tentu saja menimbulkan rasa kecewa yang kelak berujung pada demotivasi pegawai tersebut.

Mengkaji fenomena ini, dapat diuraikan bahwa penilaian kinerja dapat berpengaruh positif sebagai motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja atau dapat memberi dampak demotivasi tergantung dari bagaimana penilaian kinerja dijalankan dalam instansi tersebut atau dengan kata lain mengikuti budaya organisasi pada instansi tersebut, penilaian kinerja juga dapat diterima sebagai sesuatu yang baik atau tidak baik tergantung dari tipe kepribadian personal pegawai yang menjadi objek penilaian.

### Conceptual Framework



Berdasarkan hasil studi literatur terhadap penilaian kinerja, motivasi dan kinerja, maka conceptual framework diatas dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai juga akhirnya dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan dari analisis penulis pada Implementasi Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pendongkrak motivasi Atau penyebab demotivasi, maka dapat ditarik kesimpulan : Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai pendongkrak motivasi kepada ASN. Penilaian kinerja bagian dari unsur dalam sistem pengembangan Sumber Daya Manusia, karena dengan penilaian kinerja, pegawai dapat termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik; Penilaian kinerja juga dapat mempengaruhi motivasi pegawai, karena dalam prakteknya, seringkali penilaian kinerja dilakukan secara subyektif, sehingga penilaian kinerja tersebut bukan tidak mungkin mempengaruhi penurunan kinerja pegawai.

### Saran

Adapun saran yang direkomendasikan Implementasi Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah saat ini penilaian kinerja hanya mengacu pada penilaian subyektif atasan saja, oleh sebab itu sebaiknya penilaian kinerja harus didasarkan kepada Peraturan dan UU yang berlaku, sehingga penilaian kinerja dapat berperan sebagai faktor motivasi meningkatnya kinerja ASN.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, N.S., et al. 2022. "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan". Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia Vol.13(1)
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. 2019. "Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of Career Development and Performance Appraisal". Australian Journal of Career Development 28(2), 113-121.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. 2020. "The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation". Management Science Letters, 2078-2088.
- Agustin, T. 2019. "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir Pegawai Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat Cabang Sekadai". Equoator Journal of Management and Enterpreunership Vol.7(1)
- Ainnisya, N.A., Susilowati, I.H. 2018. "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan". Jurnal Sekretari dan Manajemen Vol. 2(1)
- Dewi, N. L., Tandiontong, M., & Vira, S. A. 2018. "Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pns Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung Dengan Contractibility Sebagai Variabel Moderating". Jurnal SOSOQ Vol. 6 (1).
- Hannan, S. 2017. "Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Kecamatan Malunda Kabupaten Majene". MITZAL, Jurnal Ilmu Pemerintahan & Ilmu Komunikasi, Vol.2 (1), 60-73.
- Irawan, L., Anggraeny, R., & Arifin, H. M. 2020. "Hubungan Pemberian Penghargaan (Reward) Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Samarinda". eJournal Administrasi Negara, 9507-9521.
- Kusuma, A. 2021. "Analisis Implementasi Penilaian Skp Pada Pns Di Lingkungan KEMENDESPTT RI". Jurnal Indonesia Sosial Sains, 1419-1428.
- Lidiawati, N., Djuhari, D., & Tachjuddin. 2021. "Mengungkap Makna Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Dan Pendidikan Pelatihan Daerah

- Kabupaten Pasuruan". JIMFE: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Fakultas Ekonomi, 63-74.
- Lubis, B. 2019. "Dampak Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Untuk Pembangunan Keberlanjutan". PAPTUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan & Politik, 129-138.
- Meilifa, W. P. 2021. "Keterkaitan Antara Penilaian Kompetensi Dengan Penilaian Kinerja Pegawai, Sebuah Studi Evaluatif Impelementasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil Di BPOM". Jurnal Administrasi, Negara Vol.27 (3), 249-269
- Pratama, I., W., Sukarno, G.,. 2021. " Analisis Penilaian Kinerja, reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur". Jurnal STEI Ekonomi (JEMI) Vol. 30 (2)
- Robbins, S. P. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sinollah, Hermawanto,. 2019. " Analisis Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan dan Dampaknya Pada Kinerja". Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial Vol. 5 (1)
- Suanyana, I., K., Supartha, I., W., G., 2018. "Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan". e-Jurnal Manajemen Unud Vol.7 (4) ; 1950-1978
- Sugiani, et al. 2018. "Pengaruh Sistem Informasi Penilaian Kinerja dan Tunjangan Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai". Jurnal Manajemen Vol.10 (1)
- Wahyuni, Radiana, U., & Aswandi. 2021. "Efektivitas Penilaian Kinerja Guru Dalam meningkatkan Nilai Sasaran Kerja Pegawai (Studi Kasus di SMPN7 Kota Singkawang)". Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa Vol.10 (11)
- Wijaya, E., Permatasari 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 Vol.3 (1)